

# الإدارة

◆ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ◆ المجلد ٤٧ ◆ العدد الثاني ◆ أكتوبر ٢٠٠٩

## تطوير أداء المنظمات الحكومية

## تأثير الأساليب التقليدية والحديثة على فاعلية التدريب

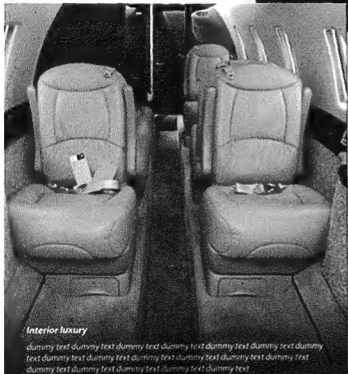
رؤية لمنظومة البحث  
العلمي في مصر

الاستثمار ..  
ومشكلة البطالة

أثر الانترنت  
على المسرح



Flying with us sets you free...



Interior luxury

dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text  
text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text  
dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text dummy text



There's smart. Then there's twice as smart.  
*That's Smart Aviation*

NOW OFFERING BOTH EXECUTIVE AND AIR AMBULANCE TRANSPORT SERVICES

Smart Aviation • Airport Road (Next to Hall #4 Business Jet Terminal) • Cairo, Egypt

Telephone: 002 (02) 2267-0870 • Fax: 002 (02) 2268-6104

E-mail: [sales@smartaviation.com.eg](mailto:sales@smartaviation.com.eg) • Web: [www.smartaviation.com.eg](http://www.smartaviation.com.eg)



## نظرة إلى إدارة المستقبل!

يعد استقراء المستقبل أحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعال في علوم الإدارة الحديثة ولا معنى باستقراء المستقبل علم القيب - فهذا علمه عند الله وحده - إنما هو الموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة نحو قراءة الاتجاهات المتوقعة مستقبلاً.

فإدارة المستقبل تعنى التعامل مع الجهول واستقراء المستقبل باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه، واستقراء المستقبل هو ضد العشوائية والتسليم بالواقع أوما سيقع، وهو في جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره، ومعايشة المستجدات.

فالناس أعداء ما جهلوا... ومادام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التي يمكن توجيهها لتجنب احتمالات المخاطر عبر توجيه المستقبل لصالح المنظمات.

وما دامت الإدارة تتعامل مع متغيرات فعلية السعى لكشفها وخاصة التي قد لا تتكرر إلا نادراً. وإذا كان الاستقراء هو الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم في التطوير والإضافة، فشتان بين الفعل ورد الفعل، بين من ينتظر ما يأتي به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآلياته.

وقسم علماء الإدارة التعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف: الأولى وهي الموقف السلبي أي الخضوع للمتغيرات وهي التي تركز إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتدأهما المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها.

أما الموقف الثاني فهو الموقف المنفعل، ويعنى انتظار التغيير لحصول رد الفعل. ورغم أن هذا الموقف قد يمكننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المنظمة لخطوات للأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده.

والموقف الثالث وهو ما نعنى به إدارة المستقبل فهو وجود المستشرى المعنى بالتهيؤ استعداداً لتغير متوقع. والاستشراف لا يعنى التنبؤ بل يختلف في كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل.

ولبالفعل فنحن ما زلنا نرى ردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، وما زلنا نفتقر للخطة البديلة التي يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة أحد المتغيرات.

والاستشراف يتم وفقاً لخطوات مرحلية منهجية تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وهي النهاية تمكن الإدارة من تحديد الخيارات الاستراتيجية.

وعلى ذلك فإن استقراء المستقبل ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل وجهد جماعى، يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هديها.

الاستشراف لا يمثل فقط النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالإدارة غير القادرة على رسم خطوات المستقبل ستفقد في هيموم الحاضر، ومن ثم يكون التأخر.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرىون الذين رفضوا سلبيات الواقع وسعوا إلى إصلاحه، فالمجتمعات الناجحة هي التي تنتهج الاستشراف كأسلوب حياة. ■

د. صفوت النحاس

# الإدارة

رئيس مجلس الإدارة  
ورئيس التحرير  
د. صفوت النحاس

مدير التحرير  
جمال سيد عبد العال

مجلة علمية سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية  
المجلد ٤٧ ■ العدد الثاني ■ أكتوبر ٢٠٠٩

## في هذا العدد

### تطوير أداء المنظمات الحكومية

إعداد/ د. صفوت النحاس  
رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

6

## لجنة المجلة:

■ الأستاذ: محمد عبد الحكيم  
■ الأستاذة: عفت مختار البيه

## قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة في كل المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.  
■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD.

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيق المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.  
■ تنقسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمتنوع العلمي في البحث والإستناد الموضوع وتعد بلغة عربية سليمة.

■ تعبر البحوث والدراسات عن رأى كاتبها ولا تعتبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

■ كل ما ينشر أو يقبل للنشر في المجلة لا يجوز إعادة نشره بأى طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة.

■ تنشر الموضوعات في المجلة في الموعد الذي تحده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التي تحدد أولويات النشر. للمجلة الحق في قبول أو رفض نشر أى موضوعات ترد إليها ولا تلزم برد الموضوعات التي لا يتم قبولها أو نشرها.

إخراج علمي:

رضا إسماعيل - رضا رمضان - روز اليوسف

## ضغوط العمل

### وشتتات الحل!

إعداد/ م. أحمد فرج سعودي  
رئيس مصلحة الجمارك

22



## أثر الإنترنت والتقنوات الفضائية على المسرح دار الأوبرا

إعداد/ د. عبدالمعظم كامل  
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للمركز الثقافي القومي

26



## الإعلانات:

■ يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة.

## المراسلات:

٢٢ ش الشواربي - قصر النيل - القاهرة

تليفاكس: ٠٢٢٢٩٢٢١٠٠

ت: ٠٢٢٢٩٢٢٠٥١

## اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية القادة الإداريين ٢٢ شارع عدلي - القاهرة
- جمعية إدارة الأعمال العربية ٧٠ شارع الفضل من شارع طلعت حرب - القاهرة.
- جماعة الإدارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراي الأزبكية
- الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - صمارات العبور ٦١ شارع صلاح سالم.
- جمعية العلاقات العامة العربية الزمالك - ٩ شارع الجبلية عمارة لؤلؤة.
- الجمعية المصرية للإدارة المالية - صمارات المقاولون العرب (بلوك أب.أ) - القاهرة
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثاني.
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية.
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة ٣٠ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية العلمية العربية للنقل ١٤ شارع رمسيس - القاهرة
- جمعية الهندسة الإدارية ٢٨ شارع رمسيس - القاهرة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة
- الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراي النيل - شقة ٦٠١
- الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية - مدينة نصر ص.ب. ٨٠١٩
- الجمعية المصرية للإدارة والتنمية المستدامة - امتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
- جمعية التدريب والتنمية
- جمعية الصفوة للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة.

رقم الإيداع بدار الكتب، ١١/ ١٩٩٩



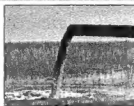
## غلاف المجلة

### دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعي البيئي

36

إعداد: د. محمد العزازی

عميد كلية الاقتصاد والإدارة جامعة مصر للتكنولوجيا



### تأثير كل من الأساليب التقليدية والحديثة على شاعلية التدريب

40

إعداد: د. ليلى حمام الدين شكر  
كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات



62

إعداد: د. على عبد الهادي عطية -  
جامعة القزوين

### التغيير ومواجهة المتغيرات

80

إعداد: الإدارة المركزية للبحوث بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة



### الاستثمار ودوره في علاج مشكلة البطالة

106

إعداد: الإدارة المركزية للبحوث  
بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

### الاشتراكات:

- داخل جمهورية مصر العربية  
عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد
- خارج جمهورية مصر العربية  
ثمانون يورو سنوياً عن أربعة وعشرون يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.
- تسدد الاشتراكات نقداً وموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية).

فى دراسة حول :

# تطوير أداء المنظمات الحكومية ومتطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإدارى للدولة

على المنظمات الحكومية إقامة آليات للشراكة مع المجتمع المدنى

مقدمه :-

فى ظل التحديات التى تواجهها المنظمات العامة، سواء التحديات الخارجية الناتجة عن التحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية أو التحديات الداخلية الناتجة عن الرغبة فى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، ورفع معدلات النمو الاقتصادى، والاهتمام بتقديم الخدمات التى تلبي احتياجات المواطنين وتحقيق رضائهم، تظهر أهمية تحسين وتطوير أداء هذه المنظمات، والاستفادة من المداخل والأساليب الحديثة لإدارة المنظمات، والتى تؤكد على الإدارة المحترفة والمعايير الواضحة لقياس وتقييم الأداء، وأعمال المبادئ التجارية التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته.

وهذا ما أكدته تقرير البنك الدولى فقد انتهى إلى أن تحسين أداء المنظمات العامة وإداراتها تمثل ركيزة رئيسية فى استراتيجية التنمية فالإدارة السيئة تضعف مناخ الأعمال للاستثمار المنتج، وذلك يجعل السياسات أقل استقرارا وفرض تكاليف بيروقراطية أعلى، كما تضعف هذه الإدارة تقديم الخدمات العامة بصورة متصفة.

ومن هنا تعددت الاهتمامات الدولية والإقليمية والوطنية للبحث عن نماذج جديدة لتطوير الإدارة الحكومية للوصول بما تقدمه الحكومة إلى تحقيق العديد من الغايات منها :-

- تحسين التماسك الاقتصادى والاجتماعى .
- الوصول إلى إدارة أكثر فاعلية للموارد .
- زيادة كفاءة وفاعلية تقديم الخدمات العامة .
- تحقيق الامركزية القائمة على توزيع وتفويض السلطات والاختصاصات الى المستويات الإدارية الأدنى .

تهدف الدراسة الى :-

- ١- إلقاء الضوء على مفاهيم الإدارة العامة الحديثة وتطوير أداء المنظمات الحكومية .
- ٢- الوقوف على أهم المداخل المستخدمة لتطوير أداء المنظمات الحكومية .
- ٣- خلق بيئة المنظمة المتعلمة المتجددة التى تحافظ على التطوير والتقدم المستمر .
- ٤- تحسين الأداء الحكومى وكسر بيروقراطية المعاملات .



إعداد : د. / صفوت النحاس  
رئيس الجهاز المركزى للتخطيط والإدارة

٥- الاحاطة بالجهود التى تبذلها الدولة للارتقاء بمستوى أداء المنظمات الحكومية.

وسوف تتناول فى الدراسة  
العناصر التالية :

أولا : مفاهيم أساسية فى تطوير أداء  
المنظمات الحكومية .

ثانيا : مداخل حديثة فى تطوير أداء  
المنظمات الحكومية .

ثالثا : متطلبات تطوير أداء المنظمات  
الحكومية .

رابعا : العوامل التى تؤثر على فاعلية

تطوير أداء المنظمات الحكومية .

خامسا : نتائج وتوصيات .

أولا : - مفهوم تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

لم يعد النمط التقليدي لأداء الدولة يفي بالظموحات ولا مواجهة التحديات الجديدة التى تفرضها

التغيرات العالمية وأصبحت تقنيات الإدارة التقليدية غير صالحة للعصر الحالى وعاجزة عن مواكبة المستجدات.

ويدفع هذا نحو أهمية تنمية أطارا فكريا إداريا جديدا A new paradigm من أهم موصافاته

انه نقله فكرية شامة تستند إلى التطورات التقنية وتوافق ومعطيات العولمة وتتنص

بالتكامل والتوازن والديناميكية ويطلق البعض على هذا الإطار

الجديد الإدارة العامة الجديدة Anew public management

باعتباره معرفيا جديدا يحكم التغيير الرئيسى فى ادوار المنظمات الحكومية فى الدولة ،

ومن اهم عناصر ذلك الإطار الجديد التركيز على ما يلى :-

- إدارة الأداء

- التوجه نحو العميل

- اللامركزية فى كل المستويات الحكومية.

- التوجه نحو قطاع حكومى منافس.

- الاعتماد على أساليب القطاع الخاص فى الإدارة .

- التأكيد على مبادئ الحوكمة

(شفافية، نزاهة ، مساءلة)

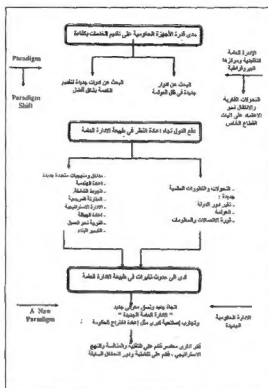
ومن خلال تطبيق ذلك الإطار يمكن أن يتحقق للمنظمة الفاعلية والكفاءة فى أداء دورها ويقصد بالفاعلية : بأنها

قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالشكل الذى يساهم فى تحقيق الأهداف المتوسطة بها والاستجابة

لاحتياجات وتطلعات المواطنين. أما الكفاءة، فهي قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال

الاستخدام الامثل للموارد المتاحة . ويمكن القول ، إذا كانت الكفاءة هى

قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها اى عمل الأشياء بطريقة صحيحة فان الفاعلية تركز على قدرة هذه المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة منها الا عمل الأشياء الصحيحة.



ويقصد بتطوير أداء المنظمات

الحكومية بأنه ، جهد مخطط يغطى المنظمة بكاملها وموجه من الأعلى

لزيادة تأثير وصحة وسلامة المنظمة وذلك عن طريق تدخلات مخططة فى

بنية الإدارة والعمليات وباستخدام علوم الإدارة والسلوكية او ايه معلومات

ومعارف أخرى تتعلق بذلك. وبذلك يشمل التعريف السابق

العناصر التالية :- (١) هو جهد مخطط من أجل التغيير . (٢) دعم الإدارة العليا هو مستلزم

ضرورة وجوهري. (٣) استغراق وشمول للنظام بكاملة (كل الانظمة الفرعية ، والأساسية ؛

بشرية ، طبيعية، فنية ، إدارية سياسية ، إجرائية الخ) ويسهم فى تطبيق مفهوم تطوير أداء المنظمات الحكومية استخدام منهج

وطريقة مجموعة الـ TEAM والتي

تعنى :-

T - ترجمة وتوضيح الإستراتيجية Translate strategy وهذا يعنى ببساطة أن الإستراتيجية التى تقرر العمل يجب عليها أن تكون منتشرة ومألوفة بالنسبة لكل أولئك المعنيين بتنفيذها .

E - تكريس الالتزام وهذا يعنى ببساطة ضمان التزام الأفراد بالاستراتيجية وذلك باقناعهم بأنهم بحاجة فعلا الى تنفيذها .

A- تحفيز التغيير السلوكى Activate behavioural change وهذا يعنى أن أداء الفرد يجب أن يحفز

باتجاه التغيير ، بالإضافة الى خلق نشاطات جديدة وتسيان تلك النشاطات

التي كانت تؤدى قبل حدوث التغيير . M- مراقبة وتعزيز السلوك Monitor and reinforce behavior

والذى يتألف من متابعة دقيقة لعملية التغيير وتبنى مقياس التصحيح اللازمة وبذلك يكون تصرف الأفراد

والمؤسسة بنفسها منسجما مع الاستراتيجية المعمول بها .

ثانيا : مداخل حديثة فى تطوير أداء المنظمات الحكومية :-

درجت العديد من المنظمات الى تبنى مداخل أو أكثر كأساس تبنى عليها

خططها التطويرية فى سبيل إحداث التغيير الايجابى فى أداء المنظمة

والعاملين بها ويستهدف كل مدخل من هذه المداخل أسلوب عمل وهدفا

استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه يقودها فى رحلتها نحو تحقيق أهدافها

التي وجدت هذه المنظمات من أجلها . وغنى عن البيان أن هذه المداخل

ليست بدائل متعارضة انماهى أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض

وفيما يلى عدد من مداخل التطوير التى يمكن للمنظمات الاستعانة بها لإحداث التطوير من أجل التغيير

الايجابى .

## ضرورة تعريف العاملين بأسباب التطوير وفلسفته وأهدافه

- تطوير جودة السلعة أو الخدمة وتحقيق ميزه تنافسية للمنظمة في السوق .

- نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال إشباع احتياجات ومطالب العميل .

- خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة .

- زيادة معدل تكرار تعاملات العميل في المنظمة .

والحقيقة أن مدخل رضا العميل يحقق العديد من الفوائد ويمكن رصد أهم هذه الفوائد في :-

### المساءلة

المساءلة، بمعنى جعل الحكومة وأجهزة الإدارة العامة مسؤولة أمام المواطنين ، فالموظف ليس فقط زيون وإنما هو مراقب على إدارة أجهزة الإدارة العامة .

الابتكار ، زيادة درجة إبداع الابتكار الموظفين الحكوميين في تقديم الخدمات العامة إرضاء للعملاء المواطنين مع توفير التدرجات والخدمات في أي وقت يطلبها العميل ( متطلبات رضا العميل ) .

شرائع المجتمع المختلفة والمستفيدين من الخدمات الحكومية مثل رجال الأعمال ، المنظمات غير الحكومية ، وكذلك العملاء الداخليين داخل نفس المنظمة والذين يعملون من أجل رضا العميل النهائي متلقى الخدمة .

وطبقاً لمدخل رضا العميل يتم قياس أداء العميل عن طريق قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث الجودة ، ومدى ولاء الإدارة بمسؤولياته تجاه البيئة ، ويركز هذا المدخل على التعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها المنظمة فكلما زاد تدرج رضا العملاء كما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها . ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الخدمة في مدخل رضا العميل هي مقاييس الشكاوى ، مقياس الرضا ، مقياس الفجوة ، مقياس الأداء الفعلي ، ومقياس العميل الموجه بالقيمة User Value Quality Measure - ويرجع

خلال منهجية عمل متكاملة وآلية محددة يمكن عن طريقها وضع وبلوقة البدائل والصيغ التنظيمية المقترحة . وتعد مدخل لإعادة اكتشاف المنظمة فهي بمثابة إعلان عن حدوث ثورة في المنظمة لإعادة الهيكلة من خلال أنظمة إدارية تحل محل القديم أو اندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات أو تصغير أجزاء بالمنظمة أو تقليل واضح في العمالة أو تغيير في هيكل رأس المال .

وتعددت البرامج التنفيذية والخطوات الإجرائية التي تبنتها الحكومة في إطار سعيها لتطبيق إعادة الهيكلة من خلال :-

- تفعيل برامج التحول نحو القطاع الخاص وتهيئة المناخ الاستثماري اللازم .

- تصحيح الاختلال الهيكلي في سوق العمل بما يستلزم ذلك من تصحيح العلاقة بين أجر الوظيفة الحكومية والإنتاجية .

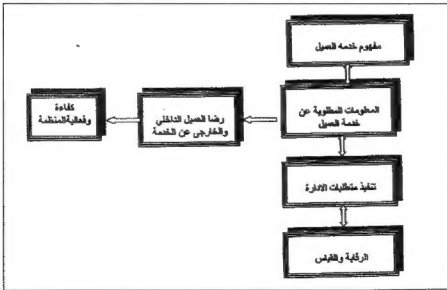
- تهيئة البيئة المناسبة لجذب قوة العمل الماهرة للعمل في القطاع الخاص وإعادة التوازن بين ساعات العمل في الوظيفة العامة وساعات العمل في القطاع الخاص .

### ٢ / مدخل رضا العميل أو متلقى الخدمة

تركز استراتيجية المنظمة على خدمة العميل وتحقيق توقعاته فهي تقوم على مفهوم أن المنظمة سوف تصل إلى أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال رضا عملائها .

وهناك العديد من الكتابات التي تحاول وضع تعريف للعميل أو المستهلك وهناك من فرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي أو النهائي والذي ينصرف إلى المتلقى أو المستخدم الأخير للسلعة أو الخدمة .

فالعميل هو الشخص الذي على المنظمة التعامل معه ومن ثم يندرج تحت هذا المفهوم العميل الخارجي من



### ٣ / مدخل التدمير البناء: Creative Destruction

والتدمير البناء هو ترك أساليب الإدارة القديمة ومبادئها وأفكارها إلى

اهتمام المنظمة برضا العميل إلى أن الرضا أساس فيما يلي :-  
- رسم برامج وخطط العمل بالمنظمة .



## ضرورة التوجه نحو اللامركزية والتمكين على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة

تطبيقات وبرامج التطوير وذلك لما يحققه هذا المبدأ من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها لكي يكون التغيير إيجابياً لتحقيق الأهداف المحددة له وأن ينطلق بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة المنظمة الخارجية، فتعلم المنظمة يدفعها باستمرار نحو تقييم وتطوير أنظمتها الداخلية لمواجهة الضغوط عليها لزيادة الفعالية والكفاءة. كما أن تعلم المنظمة يتيح لها المجال لمواكبة التوسع المعرفي المتسارع في المجالات الإدارية والتخصصية ويحقق لها الميزة التنافسية في الأداء أو التوقيت.

ولكن تتحقق بيئة المنظمة المتعلمة فإن ذلك يكون من خلال تمكن المنظمة ككل من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما ينمي المعرفة والمهارة لديها ويقود إلى تطوير قراراتها في حل المشكلات والارتقاء بكمية ونوعية الأداء ومع أن العديد من المنظمات تحرص على التركيز على تعلم أفرادها مما يحقق تطوراً نوعياً وكمياً على مستوى الأفراد فإن ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة ككل يحقق تطوراً كمياً ونوعياً يفوق مجموعة ما يتحقق نتيجة التعلم لكل فرد في المنظمة، ولترسيخ مبدأ تعلم المنظمة فإنه ينبغي التركيز على العوامل التالية :-

- تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المنظمة لتحقيق الفعالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات وبشكل ذلك تعدد قنوات الاتصال المتاحة للعاملين بالمنظمة ومدى فعاليتها على كافة المستويات الإدارية والحرص والاهتمام بالصيانة الدائمة لها خلال تقييمها وأدائها واستحداث قنوات جديدة للاتصال.

- الشفافية العالية بين أفراد المنظمة على كافة المستويات للتعامل مع

- اتصالات الليكترونية
- 7- حوافز على أساس الأقدمية
- حوافز على أساس الأداء
- 8- التنبيه بالمبيعات
- رؤية شكل المستقبل
- 9- التوجه بالإنتاج
- التوجه بالتسويق والعميل
- 10- أنظمة عمل تقليدية
- أنظمة مرنة ومتغيرة باستمرار
- 11- يتم العمل في شكل أقسام ووظائف
- يقوم بالعمل جماعات عمل
- 12- ينتظم العمل في شكل أقسام ووظائف
- ينتظم العمل في شكل مشروعات وبرامج
- 13- هناك مديرون وعمال
- هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرون
- 14- التنسيق من خلال واجتماعات واجتماعات

- التنسيق من خلال تدفق المعلومات
- 15- تخصيص الموارد يتم على أساس سنوي
- تخصيص الموارد يتم على أساس مشروعات وبرامج
- 16- هناك حدود واضحة للسوق
- الحدود متغيرة حسب الظروف

### 4/ مداخل المنظمة المتعلمة : Learning Organization

يعمل ترسيخ مبدأ المنظمة المتعلمة في المنظمات أساساً تنطلق منه أفضل

أساليب ومبادئ وأفكار جديدة في الإدارة، إلى أنه نبذ القديم في سبيل ما هو جديد وكفاء.

وإيمان المنظمة بضرورة الانتقال من الوضع المتردى الحالي إلى وضع أفضل يعني الاعتراف بوجود فجوة في طرق العمل والعمليات والإجراءات ويجب عبورها بأساليب وأفكار وطرق عمل جديدة.

ويوضح الشكل التالي أمثلة من الانتقال مما هو قديم إلى ما هو جديد التحول من الأفكار القديمة للإدارة مثل

- الى افكار جديدة للإدارة مثل
- 1- منظمات هرمية تقليدية
- منظمات مسطحة ومرنة
- 2- أساليب تخطيط تقليدية
- أساليب جديدة في التخطيط
- 3- توزيع العمل على العاملين
- عاملين ذوي معرفة عالية ومرنة
- 4- عدد كاف من العمال
- تقليل العمل
- 5- وقت كاف للإنتاج
- نصف الوقت يكفي
- 6- اتصالات ورقية

تقوم من الأفكار القديمة للدارة مثل	الى فكر جديد للدارة مثل
1- منظمات هرمية تقليدية	منظمات مسطحة ومرنة
2- اساليب تخطيط تقليدية	اساليب جديدة في التخطيط
3- توزيع العمل على العاملين	عاملين ذوي معرفة عالية ومرنة
4- عدد كاف من العمال	تقليل العمل
5- وقت كاف للإنتاج	نصف الوقت يكفي
6- اتصالات ورقية	اتصالات إلكترونية
7- حوافز على أساس الأقدمية	حوافز على أساس الأداء
8- التنبيه بالمبيعات	رؤية شكل المستقبل
9- التوجه بالتسويق والعميل	التوجه بالتسويق والعميل
10- أنظمة عمل تقليدية	أنظمة مرنة ومتغيرة باستمرار
11- يتم العمل في شكل أقسام ووظائف	يقوم بالعمل جماعات عمل
12- ينتظم العمل في شكل أقسام ووظائف	ينتظم العمل في شكل مشروعات وبرامج
13- هناك مديرون وعمال	هناك عاملون ذو معرفة عالية ومرون
14- التنسيق من خلال لجان واجتماعات واجتماعات	التنسيق من خلال تدفق المعلومات
15- تخصيص الموارد يتم على أساس سنوي	تخصيص الموارد يتم على أساس مشروعات وبرامج
16- هناك حدود واضحة للسوق	الحدود متغيرة حسب الظروف

المشكلات والمعوقات فمن المهم أن يكون التركيز على حل المشكلات وإزالة العوائق وليس البحث عن مبررات أو قذف الاتهامات بين الأفراد أو الوحدات الإدارية في المنظمة .

- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد في المنظمة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المنظمة والعمل على الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية التي يعملون بها مع أهداف المنظمة والاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين في المنظمة وتشجيع مبدأ الفوز والنجاح للجميع .

وتواجه العديد من المنظمات عوائق داخلية تحول دون ترسيخ مبدأ التعلم لديها ومن هذه العوائق :-

- ضعف القدرات والمهارات الإدارية أو التخصصية لدى بعض أفراد المنظمة في مختلف المستويات الإدارية مما يعوق الاتصال الفعال معهم ويضعف مشاركتهم في تطوير أداء المنظمة .

- ترسخ بعض القيم السلبية في ثقافة المنظمة مثل الحمايه والاستغلال والنفاق وإخفاء المشكلات والأخطاء وهنا تجدر الإشارة إلى أن ترسخ مثل هذه القيم يحدث على مدى سنوات طويلة وله مسببات داخلية ومؤثرات خارجية ترتبط بطبيعة الخدمات المقدمة وتأثير المستفدون من خدمات المنظمة على العاملين بها .

- ضعف النظام الداخلي في التعامل مع المعلومات من حيث دقتها وتوقيت الحصول عليها وأساليب حفظها والتعامل معها وينتج ذلك بسبب التعامل الخاطئ مع المعلومات وبسبب عدم قناعة العاملين في المنظمة بأن المعلومات مورد حيوى ومهم جدا ومؤثر على كافة أنشطة المنظمة وينعكس أسلوب التعامل معها على الأداء النهائى للمنظمة .

ويبرز هنا دور هام لقيادة المنظمة للتعامل مع عوائق تعلم المنظمة فيجب

أن تمثل قيادة المنظمة مبدأ التعلم وإن تركز على وضوح المشكلات القائمة ونقاط الاتفاق والاعتراض على المبادئ والصعوبات والفرص المتاحة لجميع العاملين في المنظمة .

ويتطلب ذلك ترسيخ وسائل اقتناع واتفاق بين العاملين في المنظمة أن يشاركوا جميعا في تطبيق الحلول المقترحة .

ويمكن لقيادة المنظمة إتباع الخطوات التالية لإدارة تعلم المنظمة ،

- ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة من خلال التأكيد على أهميته ودعمه وتشجيعه .

- تحديد أصول المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة والوسائل المناسبة لتحقيق مبدأ التعلم .

- تأسيس أنظمة مناسبة لدفع المنظمة نحو التعلم وتحديد الأشخاص

## وضع استراتيجية لإعادة تأهيل وتدريب المواد البشرية

أو الوحدات الإدارية المستولة عنها .

- دراسة العوائق التي تحول دون تعلم المنظمة والعمل على تنفيذ إجراءات لتجاوزها .

5 / مدخل قياس الأداء المؤسسى :-

انطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته ، يوضع هذا المبدأ الأخطار التي تتعرض لها المنظمة في حالة تحديد مقاييس خاطئة ، فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة أو مقاييس الأداء المضللة تؤدي إلى تقويض وهدم الرسالة والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة .

والبداهة الحقيقة لاستخدام نظام فعال لقياس الأداء هو ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة وهذا يسمح أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج في الأجل القصير لتقديم إرشادات وتحديد محركات الأداء في المستقبل .

وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسى بأنها مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المنظمة لذا فهي نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصى الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردى واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة المدى .

ويحقق مدخل قياس الأداء المؤسسى في المنظمات العامة عددا من الميزات يمكن تحديدها فيما يلى :-

- يزيد من قدرة المنظمات العامة على التعلم والتطوير ، حيث يحدد استراتيجية لكل فرد داخل المنظمة مما يساعد كل فرد على تطوير أدائه من قدرة إلى أخرى .

- التخصيص الجيد للموارد مما يساعد في ترشيد الاتفاق الحكومي لمواجهة النقص المتزايد في موارد المنظمات العامة ، كما أنه يركز على النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمات العامة إلى تحقيقها للمواطن .

- زيادة قدرة المنظمات على متابعة الأداء وتحديد النقاط الجوهرية المطلوب تعديلها لتحسين الأداء كما يمكنها من تحديد أنسب الطرق العلمية في ممارسة الأداء .

- زيادة قدرة المنظمات الحكومية على تحديد أنشطتها وتوفير تغذية عكسية عن أداء الأنشطة والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة .

إلا أنه عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة غالبا ما يواجه بمجموعة من الصعوبات نظرا لطبيعة العمل في المنظمات العامة وهى :-

- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة .

- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف .

- ضعف العلاقة بين الخطط والوازنات .

- إجراء التقييم التشغيلى بدلا من التقييم الاستراتيجى .

والبشرية وتسمح بالتكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ على محيط العمل.

كما يقتضى أن يتم تطوير الأساليب والوسائل على كافة المستويات المركزية والمحلية، واعتماد الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة وزيادة فعاليتها وتحسين أساليب العمل الإداري فيها، واختصار المعاملات وتبسيطها، وتوحيد نماذج المطبوعات وتنظيم المحفوظات. هذا بالإضافة الى ضرورة ادخال المكنة فى الإدارة وربطها بالأجهزة الرقابية، على أن تتطابق النظم المعتمدة للاتصالات وتخزين المعلومات وتحليلها مع معايير ومواصفات عالية تعتمد على الشفافية على المستوى الداخلى والخارجى .

ولا بد من إعداد واعتماد نظام للإجراءات الإدارية يركز على تحقيق النتائج والنزاهة والفعالية من خلال إعادة النظر فى الأنظمة القائمة والتخلص من الأنظمة غير الضرورية والمكلفة.

#### ٥- تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة :

أن تطوير الإدارة يجب أن يرمى الى تحقيق رغبات ومطالب المواطنين، ويزيل كافة العيوب التي يتذمر الجمهور من وجودها، ويحقق الأهداف التي يشدها كل مواطن، على أن يتم ذلك بوضع خطة زمنية لبلوغ الأهداف المطلوبة والتي هي مرحلة من طريق لا تنتهى أبداً، إذ أن تطوير الإدارة عمل مستمر لا يمكن عمليا حصره فى زمن .

هناجح الإدارة العامة رهن بمدى قدرتها على حل المشاكل التي تواجهها وتقرير نوعية الحياة فى القطاعات المعنية لها. ويتم ذلك من خلال :

- تطوير المسائل المالية للإدارات عبر اعتماد إجراءات محاسبة شفافة.

- اعتماد منهج الرقابة على الأداء أو مدى جدوى الانفاق وملاءمته بالتركيز على الاستخدام الأمثل للموارد بغير تحقيق أفضل النتائج.

- فتح المجال امام المجتمع الأهلى لمراجعة وانتقاد الإجراءات الحكومية،

ومتناسق وتضويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وتوزيع الأدوار بطريقة منهجية ومتناغمة.

ولذلك يجب أن تكون الهيكليات مختصرة قدر الإمكان بشكل تتضح فيه المهام والمسؤوليات حيث لا مجال للازدواجية، وأن تكون الأعمال والنشاطات الممندة الى وحدات الإدارة مكتملة بعضها لبعض الآخر دون تناثر، بل تتكامل فى إطار من التعاون والتنسيق للتأمين وذلك من خلال إعادة تنظيم الهيكليات الإدارية بناء على دراسة شاملة لها وللقوانين والأنظمة التي ترقى عمل الوزارات والمؤسسات العامة.

#### ٣- تعزيز القدرة على صنع السياسات الادارية :

تحتاج الإدارة الى حسن استعمال وتوزيع مواردها المحددة وفق أولويات مختارة بدقة فى مجالات محددة، وتستند هذه الأولويات الى قاعدة بيانات دقيقة والى التوازن بين الخيارات ضمن إطار الاستراتيجيات الشاملة وهذه القرارات السياسية يجب أن تترجم فى خطط وموارد مالية محددة وأهداف دقيقة يجرى العمل على تحقيقها، ويتطلب ذلك إنشاء وحدات للتخطيط فى بعض الوزارات تتولى وضع الخطط واقتراح السياسات اضافة الى المتابعة والتقييم، ويستتبع ذلك الفصل بين مهام وضع السياسات والتخطيط وتوزيع الموارد المالية وتطوير القدرة على جمع المعلومات وإدارتها واعتماد معايير محددة للمهام التشغيلية، والربط بين الموازنة والأهداف الاستراتيجية القطاعية، وأخيرا دعوة المجتمع الأهلى للمشاركة فى النشاطات والمراجعات فى مجال صنع السياسات.

#### ٤- تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم :

يتوجب على الإجراءات والأصول الإدارية ان تكون بسيطة وواضحة وتتمم بالشفافية وتكون بمثابة قناة بين الخدمات المؤداة والموارد المالية

- اعتبار مقاييس تقييم الأداء غاية بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية .

- عدم واقعية خطط الأداء.

- عدم انخراط العاملين فى الأداء بشكل يؤدى إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.

ويمكن ان نحدد بعض المؤشرات لقياس الأداء المؤسسى فيما يلى :-

- مؤشرات تتعلق بالفاعلية فى تحقيق الأهداف.

- مؤشرات تتعلق بالكفاءة فى حسن استخدام الموارد لكل منظمة وتكلفة الخدمة المقدمة.

- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية عبر العلاقة بين المخرجات والمدخلات .

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

ثالثا، متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية،-

إن أى خطة لتطوير الإدارة يقتضى ان تتضمن الاستراتيجيات الرئيسية التي تتم ترجمتها من خلال تدابير محددة تساعد على رسم منهجية العمل والإجراءات والنظم الخاصة بهيكلية ونشاط الإدارة والمعنصر البشرى على أن تكون تلك التدابير منسجمة مع مبادئ الإدارة الحديثة.

#### ١- تحليل دور الدولة :

لا بد من إعادة توضيح دور الدولة بحيث تركز نشاطها على ما يجب عليها ان تقوم به من مهام ونشاطات رئيسية تاركة الأدوار والنشاطات الأخرى للقطاع الخاص والمجتمع المدنى وذلك من خلال تقديم الموارد المالية والبشرية المتاحة للقيام بالمهام المطلوبة وتقدير المكائيات الحصول على تلك الموارد واعادة توزيع المهام والأدوار من خلال اعتماد خطوات تدريجية كالخصخصة وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين ادارات ومؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص لتبادل الآراء والمبادرات والخبرات.

#### ٢- اعتماد هيكلية ادارية فاعلة ومتناسقة :-

لا بد من تنظيم المهام بشكل فاعل

وأجراء نقاش عقلاني حول توزيع الموارد المالية والتعيينات في المراكز الحكومية القيادية.

## ٦- التناغم بين الاستراتيجية الموضوعية للإدارة العامة، وخطط الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي،

فكما ان الدولة واحدة تعمل بكفاءة اجهزتها لتحقيق أهدافها، فكذلك إن تطوير الإدارة العامة يستحسن أن يتزامن واصلاح اقتصادي واجتماعي فكليةما عمليتان متلازمتان، إذ من غير الممكن التخطيط للتنمية الاقتصادية بدون وجود جهاز إداري كفء وفعل قادر على تنفيذ الخطة الاقتصادية الموضوعية.

فلا يجوز للدولة أن تنتظر تحقيق التنمية الإدارية لتبدأ بعد ذلك بوضع برامج الخطة الاقتصادية، فالتطوير والتنمية يجب أن يكونا متكاملين وكاملين ليشمل جميع الميادين وشتى النشاطات والقطاعات.

## ٧- يرمجة الأولويات وتسلسل الخطوات الهادفة للتطوير،

لا يمكن اعتماد استراتيجية شاملة للتطوير الإدارية تعالج كافة القضايا، فالخبرات التي مرت بها الدول أثبتت أن عمليات التطوير السريعة والشاملة معرضة للفشل أكثر من المقاربات التدريجية المستندة إلى اعتماد أولويات وخيارات واقعية ومتناغمة ضمن رؤية شاملة.

ناهيك عن أن واقع الإدارة المتمثل بحدودية الموارد المالية وضعف القدرة الاستيعابية وعدم كفاية العناصر والكفاءة في الإدارة العامة والمقاومة للتغيير من داخل وخارج الإدارة يحتم اعتماد مقاربة تدريجية للإصلاح الإداري عبر تحديد أولويات الحكومة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية وترتيبها ضمن تسلسل منطقي وفي ضوء احتياجاتها وسياساتها.

على أن يعود لها الاختيار بين الخطط الاستراتيجية أو الرئيسية .

## ٨- رابعا، العوامل التي تؤثر على فاعلية تطوير أداء المنظمات الحكومية

على الرغم من تعدد وتنوع العوامل والمقدرات الداخلية التي يمكن أن تؤثر على فعالية أداء المنظمة إلا أن هناك أربعة مقدرات تتفاعل مع بعضها وتؤثر ايجابيا او سلبيا على هذه الفاعلية وهذه المقدرات هي، القيادة الادارية ، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي وتعرض لها فيما يلي:-

التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات الرقابة بهدف تحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

## وتؤثر القيادة الإدارية بدرجة كبيرة في فاعلية أداء المنظمات، وذلك

من خلال الأدوار التي تقوم به سواء على مستوى المنظمة أو مجموعات

العمل أو الأفراد، من أهم هذه الأدوار:-

- تحديد الرؤية المستقبلية، فالدور

الرئيسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية

للمنظمة، والرؤية هي صورة شمولية

متسمة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكري للمنظمة،

والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .

- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات

وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل

ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد

الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة

لذلك.

للمنظمة، والرؤية هي صورة شمولية

متسمة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكري للمنظمة،

والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .

- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات

وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل

ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد

الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة

لذلك.

للمنظمة، والرؤية هي صورة شمولية

متسمة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكري للمنظمة،

والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .

- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات

وتحديد الأهداف البعيدة والقصيرة الأجل

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات التي يتمتعون بها .

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين الأوضاع التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة .

- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي.

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفاعلية .

- تأكيد المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .

- بناء التزام الموظفين نحو الأهداف التنظيمية.

- التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للتكيف ككل .

- تهنية المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب التطوير،

وفلسفة وأهدافه، والاسس التي سيتماد عليها.

- تلعب القيادة دورا هاما في تغيير وتكوين الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قيام القادة بتحديد الاتجاه والرؤية،

وتحفيز العاملين وتمكينهم من تحقيقها.

- التعامل مع الصراعات المختلفة التي قد تنشأ داخل التنظيم، بحيث يخفف من حدة الصراع الذي يضر بالانماخ العام

للمنظمة، وفي نفس الوقت يحافظ على مستوى معين من الصراع قد يساعد في

زيادة المنافسة بين العاملين، ويزيد من إنتاجية المنظمة.

- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني، والمرشون لشغل الوظائف المستقبلية من خلال اتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب

واكتساب المعرفة التي تمكنهم من شغل هذه الوظائف .

- إيجاد وتطوير وتحسين الأساليب الإدارية والإنتاجية المستخدمة في العمل.

- توحيد وتنسيق الجهود والطاقت المتاحة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف

المنشودة.

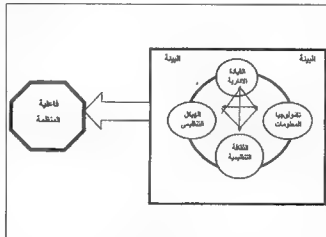
للمنظمة، والرؤية هي صورة شمولية

متسمة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكري للمنظمة،

والسعى نحو تعظيم استفادة المنظمة منه .

- رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات



- احترام القوانين والنظم واللوائح التي تنظم عمل المنظمة.

## ٢- تكنولوجيا المعلومات :-

تعتبر تكنولوجيا المعلومات ملتقى عدة روافد تكنولوجية هي: تكنولوجيا البرمجيات تكنولوجيا الاتصالات هندسة التحكم، هندسة النظم وهندسة المعرفة وهي تستخدم بالأساس في معالجة الالكترونية للبيانات والحصول على المعلومات والمعرفة التي تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء المنظمات من خلال القيام بما يلي:-

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرارات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- تحسين عملية الاتصال سواء داخل المنظمة او بين المنظمة والبيئة المحيطة بها .

- تنمية مهارات وقدرات العاملين ، وزيادة الأجور التي يحصلون عليها، وتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة ، وهو ما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والأعمال، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

- زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات ، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.

- تبسيط وتسهيل الإجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية وتوفير الوقت للعلاء الراغبين في الحصول على هذه الخدمات وتحسين مستوى وفعالية الخدمات المقدمة، مما يساهم في زيادة رضا العملاء.

- ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد في الأساس على المعلومات وتقليل عدد الوصول إلى الأسواق بسهولة ويسر، وزيادة نصيبها من الأسواق، وخفض التكاليف، وتحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي زيادة الأرباح.

٣- الثقافة التنظيمية :-

تمثل الثقافة التنظيمية محددات

لفاعلية المنظمات العامة، فالفاعلية لا تعتمد فقط على توافر الموارد اللازمة للعمل، بل تتلخص بمدى توافر القيم والأفكار السائدة في المنظمة والتي قد تدعم أو تعوق خطط وجهود تحسين الأداء، مثل هذه القيم هي نتاج الثقافة السائدة في المنظمة، والتي يمكن تعريفها بأنها، مجموعة القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، وتلعب الثقافة التنظيمية دور هام في اقتناع العاملين بأهمية تحسين الأداء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تأثير هذه الثقافة على العاملين من حيث مدى وضوح رسالة المنظمة وأهدافها والوسائل التي يمكن استخدامها في تحقيق هذه الأهداف، كما تؤثر على نمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظم التخطيط والمتابعة والتقييم، وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين .

ولقد اوضحت احدي الدراسات أن هناك وظيفتين أساسين للثقافة التنظيمية، هما : الأولى: البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية، وذلك من خلال تكوين فهم واضح سائد ومشترك بين أعضاء المنظمة حول النقاط التالية:

- رسالة المنظمة ومهمتها الأساسية.

- الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

- الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

- المعايير المستخدمة في قياس مدى تحقق الأهداف.

ثانيا: تكامل العمليات الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال ما يلي:-

- وجود لغة مشتركة بين أعضاء المنظمة.

- توزيع القوة والسلطة.

- وجود اتفاق جماعي سائد على طبيعة العلاقات بين الجماعات.

- أساليب الثواب والعقاب.

ولا شك ان نجاح الثقافة التنظيمية في تحقيق هذه الوظائف يساهم بدرجة كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية المنظمات العامة.

## ٤- الهيكل التنظيمي :-

يعتبر الهيكل التنظيمي الأداة التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها المرجوة حيث تتحدد به الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز وتنبع أهمية

الدور الذي يقوم به الهيكل التنظيمي في تحسين فاعلية الأداء من خلال الاعتبارات التالية:-

- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة جيدة لتحقيق الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب.

- يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق الاستفادة الأمثل للموارد المتاحة.

- يحقق الهيكل التنظيمي اسلوبا جيدا لمراقبة على الأداء، وذلك لأنه يحدد المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل والتي تعتبر ملزم للأفراد في قيامهم بوظائفهم.

- يساعد على سهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد والإدارات بعضهم بعض.

- يساعد على تضافر وتوحيد الجهود بين الافراد في المنظمة، والعمل كفريق واحد على اساس من التعاون والتآلف بين جميع افراد التنظيم.

- يوفر الهيكل التنظيمي وسيلة جيدة لتوزيع السلطات على الافراد في المنظمة وذلك على اساس من التسلسل الهرمي.

- يؤثر الهيكل التنظيمي في مدى كفاءة نظم المعلومات والاتصالات التي تستخدمها المنظمة .

- يساهم بدرجة كبيرة في خفض التباين في سلوك العاملين وتشكل الثقافة السائدة في المنظمة.

- يحدد الهيكل التنظيمي الحدود الرسمية للمنظمة، وبالتالي فهو يؤثر بدرجة كبيرة في تحديد الاستراتيجيات والآليات التي تعتمد عليها المنظمة في تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

## التوصيات :-

١- تعميق وترسيخ معايير تطبيق الأداء المؤسسي وخضاع كافة المنظمات الحكومية لأنظمة متابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف وزيادة الانتاجية والكفاءة وحسن استخدام الموارد.

٢- اقامة آليات شراكة مع عناصر من المجتمع المدني والمنظمات غير الهادفة

الحكومي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١١- محمود حافظ محمد حته - التطوير والإصلاح المؤسسي نموذج الإدارة المتكاملة للمنظمات العامة - ندوة الإدارة الحديثة في

إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة -

جمهورية مصر العربية - ١٣/١٧ مايو ٢٠٠٧ .

١٢- د. محمد الطعمانية - إصلاح وتحديث الإدارة الحكومية ( دراسة تحليلية

للتجربة الأردنية) - مؤتمر تحديث التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي

المنظمة العربية للتنمية الإدارية - طرابلس - الجماهيرية العربية الليبية

الاشتراكية العظمى - ١٥/١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١٣- د. محمد المحمدي ماضي - نحو إدارة اقتصادية لقطاع العام والحكومي

وقياس الأداء بروح القطاع الخاص - ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء

الحكومي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - جمهورية مصر

العربية ١٥/١٧ مارس ٢٠٠٤ .

١٤- د. عطية حسين افندي - الإدارة الموجهة بالعمل إطار مفاهيمي - ندوة

الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية -

القاهرة - جمهورية مصر العربية ١٣/١٧ مايو ٢٠٠٧ .

مراجع من شبكة المعلومات (الانترنت) :-

١٥- ورقة بحث حول دور " الإدارة الإلكترونية " في تفعيل وتسهيل الأداء

التنظيمي الحكومي - المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني

والمهني مجلس التدريب الفني والتقني بجازان الكلية التقنية بجازان قسم التقنية

الإدارية - مايو ٢٠٠٨ .

١٦- تطوير التنظيم الإداري - تقنيات تطور المؤسسة من أجل ادخال تغيرات

مخططة ومنضبطة .

Orgnqwqtion develop.ent techniaues for introducing planned qnd controlled chnges :

ویرامع اعاده هيكلة الأجهزة الإدارية في دولة الكويت، مع التطبيق على وزارة

التجارة والصناعة - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية - ٢٠٠٧ .

٤- غازي رسمي ابو قاعد - دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط

والتعاون الدولي - رسالة دكتوراه - جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

٢٠٠٦ .

٥- نقل عوض الحارسي - دور الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في

المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جدة الاسلامي - رسالة ماجستير - جامعة

القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠٠٧ .

### مؤتمرات وندوات

٦- امل عصفور - تطوير الأداء الإداري - ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع

العام المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ٢-٦

يناير ٢٠٠٥ .

٧- رجاء شريف - متطلبات التطوير الإداري للجهاز الحكومي ومعوقات تحسين

الأداء الحكومي - الملتقى العربي الثاني الوظيفية العامة في ظل متطلبات التطوير

الإداري - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بيروت ٢٨-٣١ يوليو (تموز) ٢٠٠٨ .

٨- صبحي منصور - الوظيفة العامة - ملفتي الاتجاهات المعاصرة لإدارة الوظيفة

العامة ولشئون الموظفين - ورشة عمل اخلاقيات الوظيفة العامة - المنظمة

العربية للتنمية الإدارية - الرباط - المملكة المغربية - ١٦/٢٠ يوليو ٢٠٠٧ .

٩- سمير بن عبد الرحمن المقرئ - تطوير المنظمات - التغيير الإيجابي - مؤتمر القيادة الابداعية والتجديد في ظل

النزاهة والشفافية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٦ .

١٠- عادل زايد - تطبيق مدخل تقييم الاداء المتوازن في القطاع الحكومي - ندوة

الاساليب الحديثة في قياس الاداء

للربح والقطاع الخاص في عملية تطوير المنظمات الحكومية ويمكن ان تدخل تلك

العناصر في أعمال لجان التطوير من أجل احداث نقله نوعية للمنظمات العامة.

٣- تهيئة المناخ المناسب للتطوير، وذلك من خلال تعريف العاملين بأسباب

التطوير، وفلسفته وأهدافه، والأسس التي سيعتمد عليها، مع ضرورة اقتناعهم بأهمية

تحسين الأداء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة مع وضوح رسالة المنظمة وأهدافها

والوسائل التي يمكن استخدامها في تحقيق هذه الأهداف.

٤- ضرورة التوجه نحو اللامركزية والتمكين على مستوى الإدارة الحكومية

وعلى مستوى الوزارات والمؤسسات العامة بما يكفل تضافر الجهود الشعبية والرسمية

لتحقيق أهداف الكفاءة والفاعلية وما يستتبع ذلك من ترسيخ قيم المشاركة

والعدالة والجودة والتنافسية والإبداع.

٥- وضع الاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية.

٦- العمل على زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق

الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.

٧- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني، والمرشحون لشغل الوظائف القيادية من خلال اتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب

واكتساب المعرفة التي تمكنهم من شغل هذه الوظائف.

### قائمة المراجع :-

كتب علمية :-

١- د. أحمد ماهر - تطوير المنظمات الدليل العملي لاعادة الهيكلة والتميز

الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٧ .

رسائل جامعية

٢- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع

دراسة تطبيقية على شبكة الإنذاعات الإقليمية في مصر - رسالة دكتوراه -

جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - ٢٠٠٦ .

٣- عيد فاتح العدواني - تقييم سياسات

# الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي شركة الصرف الصحي للقاهرة الكبرى



فى ظل صدور قرار فخامة السيد الرئيس محمد حسنى مبارك رقم ١٢٥ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء شركة قابضة لمياه الشرب والصرف الصحي والشركات التابعة لها ومنها شركة الصرف الصحي للقاهرة الكبرى، فقد حدث تغيير واضح فى إنجاز العديد من المشروعات الحيوية والمهمة، وفى أسلوب الأداء وطريقة التعامل لحل مشكلات مياه الشرب والصرف الصحي على مستوى الجمهورية، مما ساهم فى تحسّن مستوى الخدمة ورفع المعاناة عن المواطنين.

وقد حددت الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي أهدافها منذ اللحظة الأولى:

- الهدف الاستراتيجى الأول: حماية المستهلك.
- الهدف الاستراتيجى الثانى: تقديم خدمة متميزة للمواطن.
- الهدف الاستراتيجى الثالث: حماية استثمارات القطاع.
- الهدف الاستراتيجى الرابع: الارتقاء بمستوى الإدارة بالقطاع.
- الهدف الاستراتيجى الخامس: تحقيق التوازن المالى للقطاع.
- الهدف الاستراتيجى السادس: رفع مستوى العاملين بالقطاع.

**مسئولية شركة الصرف الصحي للقاهرة الكبرى:**

× إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحي للقاهرة

× أعمال التطوير والتحديث لجميع منشآت ومعدات ومحطات

الكبرى والمدن الجديدة بالإضافة إلى أعمال التطوير والتحديث لجميع منشآت ومعدات ومحطات الشركة.

× إدارة وتشغيل وصيانة مشروعات الصرف الصحي للقاهرة الكبرى بما فيها محطات الرفع والمعالجة والأنفاق والمجمعات والشبكات وخطوط الطرد.

التحكم فى الصرف الصناعى بتطبيق القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٦٢ بشأن صرف المخلفات

المسائلة على شبكة الصرف الصحي، والمساهمة فى الحد من التلوث البيئى الناتج عن مخلفات

الصرف الصحي من خلال معالجة مياه الصرف الصحي لتخلصها من العناصر الضارة طبقا

لمعايير القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٨٢ ولائحته التنفيذية.

**الشركة اليوم:**

يبلغ عدد العاملين بالشركة حوالى ٩٥٢٥ عاملا من جميع التخصصات (هندسية - حرفية وفنية - إدارية ومكتبية - أخرى)، وتعمل الشركة على مدى ٢٤ ساعة يوميا لتوفير خدمة الصرف الصحي بالجودة المطلوبة على النحو التالى:

- × تشغيل وصيانة ١١٣ محطة رفع متنوعة وعدد ٣ محطات معالجة للصرف الصحي بالإضافة الى مرافق الصرف الصحي بالمدن العمرانية ( الشرق - العبور - بدر - القاهرة الجديدة - ١٥ مايو - المقطم - وجارى استلام العاشر من رمضان).
- × استقبال مياه الصرف الصحي (حوالى ٣,٧ مليون م<sup>٣</sup> / يوم ) ومعالجة كمية تبلغ ٣,٣ مليون م<sup>٣</sup> / يوم معالجة ثانوية بنسبة ٩٠%.
- × العناية بتطهير ٤٠٠٠ كم شبكات ومجمعات وخطوط طرد، وعمل الفحص الدورى باستخدام أحدث تكنولوجيا مثل الكاميرات داخل الخواصر والتطهير اليومى للشبكات، وذلك برفع حوالى ٦٥٠ مترا مكعبا يوميا من الرواسب والمخلفات الصلبة لتمثل الشبكة طبقا للسعة التصميمية لها ومنع الطفوحات.

رفع مياه الامطار من جميع أماكن التجمعات وتطهير البالوعات وخطوط الصرف إحدى معدات التطهير الحديثة.

- × يتم التعامل مع البهوظات التى تحدث فجأة للشبكات بأحدث تقنيات الإصلاح بدون حفر وفى وقت قياسي.
- × يتم استخدام برامج نظام المعلومات الجغرافية GIS لحصر الشبكات وتقييم حالتها وكفاءتها والقضاء على أى مشاكل مستقبلية.
- × تهتم الشركة بإزالة أسباب شكاوى

الجماهير التى ترد عبر الخط الساخن ١٧٥  
فى زمن قياسي.



شركة صرف صحي  
لقاهرة كبرى

Cairo Opera Company  
Cairo Opera Orchestra

Opera

# Aida

Main Hall - 13, 14, 15, 17, 18 January 2010

الصالون الثقافي

أ. و. أحمد زويل



المنشور الكبير - القاهرة



Cairo Opera Ballet Company  
Cairo Opera Orchestra

# Le Corsaire

Main Hall - 6, 7, 8, 9, 11, 12 April 2010

Ballet

Cairo Opera Ballet Company  
Cairo Opera Orchestra

# SPARTACUS

Main Hall - 18, 19, 21, 22, 23, 24 February 2010



The Best of  
**MOMIX**  
Momix Ballet Company

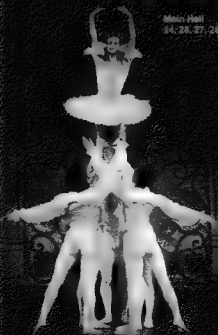


Main Hall - 23, 24, 25, 26 November 2009 - 8 p.m.  
Alexandria Opera House - 28, 29 November 2009 - 8 p.m.

Cairo Opera Ballet Company  
The Opera Orchestra

Tchaikovsky  
**NUTCRACKER**  
Ballet

Main Hall  
24, 25, 27, 28, 29 December 2009



World Masters Inc. (USA)

**TAKE THE FLOOR**



Alexandria Opera House - 5, 6 December 2009  
Main Hall - 8, 9, 10, 11 December 2009

**Carmen**  
Antonio Gades Company Ballet  
(Spain)



Main Hall - 6, 7 January 2010  
Alexandria Opera House - 10 January 2010

# جامعة الفيوم



أ.د. أحمد الجوهري  
رئيس جامعة الفيوم

فى مارس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهورى رقم (٨٤) بإنشاء جامعة الفيوم اعتباراً من الأول من أغسطس ٢٠٠٥م والجامعة تضم حالياً

ثلاث عشرة كلية هى : (كلية التربية - كلية الزراعة - كلية الهندسة - كلية دار العلوم - كلية الآداب - كلية الخدمة الاجتماعية - كلية التربية النوعية - كلية العلوم - كلية الآثار - كلية الطب - كلية السياحة والفنادق - كلية الحاسبات والمعلومات - كلية رياض الأطفال).

وصدر القرار الجمهورى ٢٢٤ لسنة ٢٠٠٧م بإنشاء كلية التربية الرياضية وصدر القرار الجمهورى رقم ٢١٧ لسنة ٢٠٠٩م بإنشاء كلية التمرىض.

العظام - أمراض النساء والتوليد - المسالك البولية - الروماتيزم ولتأهيل) ويناطرها أقسام داخلية لكل عيادة ١٣ وحدة علاجية متخصصة وهى : (القسطرة القلبية - الفسيل الكلوى - تشخيصت الحصوات - منظار الجهاز الهضمى - وظائف التنفس - الأشعة التشخيصية (مقطعية، موجات فوق صوتية، x-ray ديجتال) - الفسيولوجية العصبية (رسم المخ للأطفال، رسم المخ للكبار، رسم العضلات) - الأطفال المبتسرون - العناية المركزة للأطفال - العلاج الطبيعي والتأهيل، بالإضافة إلى : العناية المركزة سمه ٢٠ سريراً - ٧ غرف عمليات - معامل التحاليل المتخصصة - الصيدلية - بنك الدم.

الوحدات ذات الطابع الخاص وهى : (مركز نصيحة - مركز صيانة وترميم الأثاث - مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - مركز حضارة وتراث الفيوم - مركز استشارات وبحوث التنمية - الطبعة المركزية - الورش الإنتاجية ومعمل هندسة الطرق والبرور - مركز الاستشارات الهندسية بكلية الهندسة - معمل زراعة الأنسجة والهندسة الوراثية والوحدة النموذجية لتكنولوجيا المخبرات ومزارع الإنتاج الحيوانى والداجنى والسكنى والوحدة النموذجية لصناعة منتجات الألبان بكلية الزراعة - وحدة الحضانة

الافتوح - مبنى مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة - المستشفى الجامعى - الطبعة المركزية - المدن الجامعية للطلاب - مركز تطوير التعليم . - مجمع الكليات الطبية على مساحة ٢٦ ألف ٢م ويضم المباني الجارى إنشائها مبنى (كلية الطب الجديد - كلية التمرىض - المستشفى الجامعى الجديد) ويفصله ميدان الجامعة عن الحرم الجامعى الحالى .

- مركز الأنشطة الطلابية مساحته ١٥ ألف ٢م ويضم ملاعب مفتوحة لكرة القدم واليد والطائرة وصالتى تايكوا بدينة وحمام سباحة أولمپيى . - المدن الجامعية وتتكون من ستة مبان تستوعب ٤٥٠٠ طالب وطالبة .

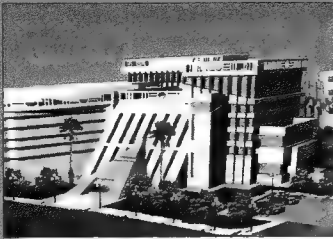
- - المستشفى الجامعى : يضم ٢٨ عيادة خارجية بالإضافة إلى الأقسام الداخلية هى : العيادات الخارجية : الباطنة العامة - الجراحة العامة - جراحة القلب والصدر - أمراض القلب - القلب - الأطفال - أمراض الرمد - أمراض السمع والأتزان - الأمراض العصبية - الأمراض الجلدية - الأمراض الصدرية -

ويبلغ عدد الطلاب ٢٣ ألف طالب وطالبة بمرحلة البكالوريوس والليسانس وألف وخمسمائة بمرحلة الدراسات العليا، كما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم ٢٠١٧ وعدد العاملين ٢٣٤٣، كما تخطت جملة الأصول الرأسمالية للجامعة ٢,٥ مليار جنيه .

ومن أهم مرافق جامعة الفيوم الرئيسية،

الحرم الجامعى الرئيسى : وتبلغ مساحته ٥٠ فداناً، ويقع بحى الجامعة بمدينة الفيوم، ويوجد بداخله جميع الكليات عدا كليات التربية - التربية النوعية - الطب - كلية رياض الأطفال، ويضم حالياً مباني إدارة الجامعة - قاعة الاحتفالات الكبرى - مبنى الخدمات الطلابية والإدارية - مبنى مركز التعليم





الاستراتيجية لتطوير كلية التربية ومشروع تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكليات التربية، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مشروع توكيد الجودة والاعتماد.

١. مشروع تقويم وتطوير نظم الامتحانات.
٢. مشروع اعتماد معمل الأراضي كلية الزراعة.
٣. مشروع اعتماد معمل اختبارات المواد بكلية الهندسة.

وللجامعة موقع إلكتروني على الشبكة الدولية للمعلومات : [www.fayoum.edu.eg](http://www.fayoum.edu.eg) يحتوي الموقع كل ما يهم الطلاب من معلومات من الجامعة بالإضافة إلى الكثير من المعلومات التي تتصل مباشرة بحياة الطلاب الجامعية بدءاً من جداول المحاضرات ومقررات المناهج، ومواعيد الامتحانات، وإعلان النتائج، كلييات الجامعة والوحدات الداخلية للكلليات والأقسام بالإضافة إلى أسماء السادة أعضاء هيئة التدريس كما يتضمن الموقع معلومات متنوعة ويومية من مختلف الأنشطة الطلابية داخل الجامعة سواء كانت رياضية أم ثقافية أم رحلات، وكذلك ما يتم من مسابقات وجوائز، بالإضافة إلى أسماء الطلاب والطالبات القبوليين بالمدن الجامعية بالإضافة إلى عرض الإجابات النموذجية للامتحانات وذلك باللغتين العربية والإنجليزية .

يتم تحديث الموقع يومياً حيث يتم نشر أخبار أنشطة الجامعة وإعلانات الوظائف و نتائج الامتحانات والقبول بالمدن الجامعية وسداد الرسوم الدراسية والمنافسات والمزايدات وإعلانات شغل الوظائف من خلال الموقع وسوف تطبق مبدئياً على طلاب التعليم المفتوح والدراسات العليا.

النموذجية ووحدة معلمى الروضة بكلية رياض الأطفال - مركز الدراسات الحرة بكلية السياحة والفنادق - مركز التدريب التربوي بكلية التربية - مركز التدريب اللغوي بكلية دار العلوم - مركز الدراسات الاجتماعية بكلية الخدمة الاجتماعية).

التعاون الدولي : تم توقيع مذكرات تفاهم بين جامعة الفيوم والجامعات والهيئات العلمية الأتية: (اليونى وفلوريدا وابليشش بالولايات المتحدة - كارتون وماك ماستر ووترلو بكندا - نيبو بالعين - العلوم التكنولوجية بجمهورية اليمن - فيرجينيا وكولورادو بالولايات المتحدة - طشقند بأوزبكستان - بكين بالصين - تارتو باستونيا - هيئة التعاون الدولي اليابانية - الصندوق المصرى للتعاون الفنى بوزارة الخارجية المصرية) .

- رقم التعليم المفتوح : صدر القرار الوزاري رقم ٤٤ بتاريخ ٢٠٠٧/٣/٢٧ والقرار الوزاري رقم ٢٥٦٠ بتاريخ ٢٠٠٧/٨/٢٧ بدءاً الدراسة ببرنامج التعليم بجامعة الفيوم للحصول على : (بكالوريوس الرماية



الطيران المدني - كلية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات - كلية العدالة والسلام الدولي - كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - كلية إنتاج وصناعة السينما - كلية علوم النانو تكنولوجي - كلية للفنون والتصميم - كلية للعلوم الهندسية الحديثة - كلية للصناعات الدوائية - كلية الإدارة الرياضية، وذلك بالتعاون مع شريك أكاديمي متمثل في جامعات تولوز الفرنسية، وويلز بالملكة المتحدة وشريك استثماري وسيتم طرح المشروع من خلال منافسة عالمية هذا العام .

ومن أهم المشروعات الجديدة للجامعة:

- مركز التدريب الإقليمي لجامعة الفيوم : على ساحل بحيرة قارون ومساحته ثمانية أفدنة ويشمل مراكز تدريبية لطلاب كلية السياحة والفنادق ومركز تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ومركز الدراسات الجيولوجية والبيئية ومركز للمؤتمرات الدولية وفندق مكون من ٧٠ غرفة ومركزاً الجواله للنشاط الطلابي .
- ولجامعة الفيوم العديد من مشروعات التعليم العالي أبرزها:

مشروع الإدارة الالكترونية المتكاملة، مشروع الحزم التعليمية المتعددة المستويات لقرارات مدخلية في الفيزياء والكيمياء والرياضيات، مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم، مشروع التدريب على نظم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ومشروع ميكنة مكتبات جامعة الفيوم، مشروع إنتاج المقررات الالكترونية، مشروع الخطة

الاجتماعية من كلية الخدمة الاجتماعية - بكالوريوس إدارة المنشآت الفندقية والسياحة والسفر من كلية السياحة والفنادق - ليسانس اللغة العربية والعلوم الإسلامية من كلية دار العلوم - بكالوريوس المعاملات المالية والتجارية من كلية التجارة - ليسانس الحقوق - ليسانس الإعلام من كلية الآداب جامعة الفيوم الجديدة :

صدر قرار السيد أ.د. رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٢٢٣ لسنة ٢٠٠٩ بالترخيص لجامعة الفيوم بإنشاء منطقة استثمارية على مساحة ١٥٠ فداناً بمدينة الفيوم الجديدة على طريق القاهرة أسيوط

# ضغوط العمل

## ومقترحات الحل !

إعداد : أ/ أحمد فرج سعودي  
رئيس مصلحة الجمارك



مشكلة الدراسة التي تبحث ظاهرة ضغوط العمل ومستوى تلك الضغوط برئاسة مصلحة الجمارك.

لذا تعد هذه الدراسة محاولة ترمي إلى تفهم طبيعة مشكلة ضغوط العمل الناتجة عن ظروف عملهم، ورغبة في تخفيفهم وحتمهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح يحقق أهداف المصلحة التي يعملون فيها.

### أهداف البحث

1- تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مكونات ضغط العمل للعاملين ومصادره، والنتائج والآثار المترتبة عليها التي تقلل من كفاءة الأداء الوظيفي، وتحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل وأثارها السلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

2- وتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها متخذ القرار في وضع تنظيم مناسب للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية، والخروج بمجموعة من التوصيات تساعد في زيادة إنتاجية العاملين في المصلحة وتطوير أدائهم من خلال محاولة التعرف إلى ضغوط عملهم، وتوضيح طبيعتها ومصادرها المختلفة، والآثار المترتبة عليها، وذلك من خلال الكشف عن العناصر الآتية:

- مستوى شعور العاملين بضغط العمل.
- أسباب ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في الإدارة.
- الآثار السلبية التي تخلفها ضغوط العمل

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول الله سبحانه وتعالى: (لقد خلقنا الإنسان في كبد) (سورة البلد: الآية 4)، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هو الذي يمكن أن يطلق عليه الأحداث، لتغير سمات المجتمعات في الوقت الراهن بسبب تعدد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فسيولوجية مرتبطة بحدوث أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة إلى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات التخصصية أن ما يتعرض له العاملون غالباً من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب، قلق، وخوف، وإحباط، وغضب، بل ينعكس أيضاً على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل، والتي تعوق بالتالي المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

لهذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف إلى اتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن آثار تلك المشاعر الإيجابية والسلبية لهم، ومقترحاتهم على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، ومواقفهم تجاه وظائفهم ومشاركتهم، للرفع من جودة إنتاج أية مؤسسة من المؤسسات.

وبذلك أخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوى، وأخطاء العمل المتكررة، وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط



العاملين من خلال تلمس آثار الأبعاد النفسية والاجتماعية لهم، بجانب إثراتها للتخصص لربطها بالأمبيات جديدة خارجة عن مجال التخصص وذات صلة بمفاهيم إدارية لها علاقة به.

وبشكل عام فإن فائدة الدراسة تبرز من جانبين مهمين أحدهما أهمية الموضوع فى مجالات العمل المختلفة خاصة مع الاهتمام المتزايد بالدور الذى يلعبه

العنصر البشرى فى كفاءة

إنتاجية المعلومات وتوصيلها، والآخر أن الدراسات فى المجتمعات العربية لم تهتم بعد فى بحثها بالجوانب النفسية للعاملين ودورها فى العمل وفى حياة الأفراد من العاملين فى تلك المجالات مثل المؤسسات الحكومية (مصلحة الجمارك).

### مشكلة البحث وأسبابها

تختلف مستويات ضغوط العمل من مهنة لأخرى بحسب الكائنة الوظيفية التى تشغلها تلك المهنة، والفئة التى تصنف عليها، والأنشطة الوظيفية التى تميزها، والمواصفات المطلوبة لتنفيذها، والكائنة الحيوية التى يصنف عليها الأفراد الذين يحملون فيها أو غيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظائف.

وبناء على الاعتبارات السابقة تعد بيئة العمل فى مصلحة الجمارك ومناظرتها المختلفة سواء على المستوى التنفيدى أو الإدارى (الإدارى) من البيئات التى يتوقع أن يقع العاملون فيها تحت ضغوط مهنية مختلفة المصادر ليست بالهينة، منها عدم استقلالية الأداء فيها لضرورة تضامن العاملين مع زملائهم لتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة، وسرعة النمو والتطور فى المجال العلمى للمهنة الذى يواجه تحديات مختلفة، بجانب ما يتطلبه العمل من مواجهة مع جمهور المستفيدين عند تقديم الخدمات المختلفة، وعدم استقرار مفهوم المجتمع لطبيعة عمل موظفى الجمارك ونظرتهم المحيطة بالتقليل من شأن جهودهم، يضاف إلى ما سبق سبب رئيسى هو ارتباط معظم العمل الجمركى بكل الجهات الأخرى

على أداء العاملين وسلوكهم.

٣- إبراز أنسب الطرق التى تحين على التخلص من ضغوط العمل بشكل علم، واقتراح الحلول التى تخفف من الشعور بضغوط العمل للعاملين.

٤- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضا الوظيفى عن العمل من جانب العاملين.

### أهمية البحث

يتطلب تقديم خدمات متميزة فى المؤسسات الحكومية مستوى عالياً من كفاءة العاملين فيها لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى أولئك العاملين للعمل تنبع من رضاهم عن ذاتهم وعملهم، ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف إلى مستويات ضغوط العمل التى توجد فى بيئة العمل.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة فى الدور المرجو منها بالكشف عن الجانب الحسى لأداء العاملين بالنظم (مصلحة الجمارك) باستخدامها الضغط المهنى متغيراً يستنتج من خلاله مسببات ضغط العمل للعاملين فى بيئة العمل، وأثارها السلبية والإيجابية عليهم، بوصفه وجهاً آخر لاستثمار الموارد البشرية وتفعيل عملها بوصفهم مدخلات لريسة تحقق أهداف تلك المؤسسات وتزيد من كفاءتها، لأن حجم العاملين فى مجالات العمل ليس مهماً بقدر أهمية النوعية والتزامها والرغبة لديها فى العمل.

هذا إلى جانب الأساليب المباشرة الأخرى التى تعود عليها فى عملية التقييم أو التطوير، خاصة فى البيئات العربية التى تندر فيها دراسة ضغوط العمل بشكل عام أو فى بيئة المؤسسات الحكومية كمصلحة الجمارك بوجه خاص، وبذلك تعد الدراسة الحالية المديرين أو الشرفين بأسلوب إدارى حديث يساعد على تفعيل الموارد البشرية فيها، وزيادة إنتاجيتهم، وكفاءتهم، بجانب انخفاض التكاليف.

وإذا ما أحسن الاستفادة من استخلاص نتائجها وتفسيرها وتوظيفها لصالح التقييم والتطوير والتخطيط، وذلك أحد عناصر فن الإدارة وأهم أهدافها المباشرة.

كما تظهر أهمية الدراسة من الجانب البحثى فى كونها تفتح أبواباً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير

بالدولة

وقراراتها وغير ذلك كثير من

العوامل التى قد تشكل ضغوط عمل للعاملين بشكل أو بآخر، وتترجم إلى ردود أفعال مختلفة تؤثر على أدائهم، والتفاعل المطلوب لنجاح تلك المؤسسات المعلوماتية. ولا يمكن الاستعاضة فى الوقت نفسه عن أدوارهم بتجهيزات مادية أخرى، مع وجود حاجة ماسة لهم بوصفهم كواد بشرية تعد من أهم أركان العمل الجمركى (الثروة البشرية)، لاسيما أن معظم المؤسسات الحكومية تعد نسبياً فى دور التكوين والارتقاء، لذا فهى بحاجة لجميع العاملين فيها لاستكمال عملية البناء الأساسى لها فى بيئة تسودها علاقات ارتباطية متعددة التوجهات.

ذلك مع مواجهة كثير من العاملين وموظفى الجمارك مشكلات معاصرة نشأت من مستوى القصور الواضح فى مستويات كفاءة أداء العاملين بها، مع وجود إصراف فى استخدام الموارد البشرية والمادية فيها، الأمر الذى أدى إلى رفع التكلفة الفعلية لتشغيل المؤسسات الحكومية فى الوقت الراهن، دون ارتفاع فى مستوى أداء العاملين فيها أو إنتاجها بشكل عام بمرور ارتفاع نفقاتها.

لذا تسعى الدراسة الحالية لرفع مستوى أداء العاملين بإلقاء الضوء على مصادر ضغوط العمل المؤثرة على العاملين فى الجمارك بهدف تحديد لوامل التى قد تعوق إنتاجية العاملين فيها، ومعالجة أسبابها، بأسلوب غير تقليدى يتقهم الاحتياجات النفسية للعاملين، وتوجد مواءمة بينهم وبين عناصر بيئات العمل المختلفة المادية والبشرية منها.

بحث المشكلة في كل مرحلة بحيث تكون هناك سهولة ويسر عند الرجوع لأي مشكلة.

ج- نظام المراجعة الداخلية،

ويتم فيها مراجعة نتيجة البحث في جميع مراحله وهل تم التوصل لحلول يتم من خلالها القضاء على المشكلات وعدم تكرارها.

### ٣- تشجيع البحث والرقابة،

يتم تشجيع البحث والدراسة بين العاملين وذلك بتوفير كل ما يلزم لزيادة الوعي لدى العاملين وذلك بتوفير المراجع والأدوات التي يمكن الرجوع إليها حتى يمكن الوصول لحلول سليمة حتى ينسئ تطبيق المبادئ الحديثة التي تستجد في مجال العمل.

### ٤- وضع نظام للمتابعة الدورية،

وضع نظام جيد للمتابعة الدورية للتأكد من انسياب العمل وللتأكد من جدية البحث وتكون هذه المتابعة وفقاً لأهمية الموضوع فقد يكون بعضها يومياً والآخر على فترات.

### ٥ - تنسيق وتنظيم أماكن العمل،

إعادة ترتيب وتنظيم أماكن العمل وفق متطلبات العمل ووفق خطط سير الدورة المستندية بما يكفل انسياب العمل إلى الأمام دوماً ودون أن يرتد المستند إلى الخلف ويدور حول نفسه وفي ذلك توفير الكثير من الجهد والوقت أيضاً ترتيب وتنظيم أماكن التخزين بما يضمن اليسر والسهولة في الوصول إلى المطلوب وانسياب العمل.

### ٦- إدخال نظام الحاسب الآلي في العمل،

وضع خطة متكاملة لإدخال نظام الحاسب الآلي في جميع الأعمال التي يمكن ميكنتها وبحيث نصل إلى التسجيل والتبويب والتخزين للبيانات والحصول على بيانات في سير وسهولة وبأسرع التي تخدم القائم بتحليل هذه البيانات.

وغنى عن البيان.. أن نظام الحاسب الآلي الدقيق.. لابد أن يكون وراءه عنصر بشري دقيق.. قادر على إدخال المعلومات الصحيحة والتميز في وضع البرامج المناسبة.

### البديل الثاني،

### حل مشكلة قصور العنصر البشري

من المعروف أن العنصر البشري هو أعلى ما

## الاهتمام بتدريب العاملين باعتباره أفضل وسائل التطوير

### ٢- وضع نظام للرقابة الداخلية،

وضع نظام رقابة داخلية سليم يتيح اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر وتصحيحها أولاً بأول تفادياً لتراكم هذه الأخطاء أو اكتشافها بعد فوات الأوان ويوضع هذا النظام بأى من أنواعه المعروفة (أ) ما ينقسم العمل أو بنظام الدورة المستندية أو بالمراجعة (الداخلية)؛

أ - بتقسيم العمل؛

حيث يتم فيه تصنيف الموضوعات التي تتم متابعتها ويميز كل موضوع برمز أو حرف إيجدى.

فمثلاً المشكلات التي تقابل الجهات الخارجية أو الشركات التي تتعامل مع الجمارك يرمز لها برمز (خ)، الشكاوى التي تقدم لكتب السيد الأستاذ الدكتور وزير المالية يرمز لها برمز (أ)، الشكاوى المقدمة من أفراد سواء متعاملين مع الجمارك أو عاملين بالجمارك يرمز لها برمز (ع).

ويتم تقسيم هذه المشكلات أو الشكاوى على الباحثين على أساس القطاعات الموجودة بالهيكل التنظيمي للمصلحة بحيث يختص كل موظف بالإبارة بمتابعة المشكلات من مجموعة من القطاعات حتى يتمكن كل موظف من متابعة المشكلة متابعة دورية حتى يتم التوصل إلى حل لها.

كما يفيد نظام الرقابة الداخلية في متابعة تحصيل المستهدف من الإيرادات وتحديد مقدار العجز والزيادة شهرياً وسنوياً وذلك بالواقع المختلفة وعلى مستوى كل القطاعات بما يتيح التعرف أولاً بأول على مستويات الأداء للعاملين وتحديد أوجه القصور في الواقع الجمركية المختلفة.

ب- بنظام الدورة المستندية؛

ويتم فيها المشكلات أو الشكاوى المقدمة بالتسجيل في عدة مراحل تكون فيها كل مرحلة مكمله التي تليها ويتم تسجيل نتائج

### بدائل الحل

قبل الحديث عن بدائل الحل وتفاصيلها فإنه يتوجب التطرق إلى؛

المشاكل التي كانت تعاني منها الجمارك

- قوانين وتشريعات قديمة لا تتناسب والمتغيرات العالية.

- عدم المرونة في الإجراءات الجمركية.. ما يؤدي إلى عرقلة حركة التجارة.

- تحول الموانئ إلى مخازن ومستودعات.

- عدم وضوح الرؤية.. وفقد الثقة المتبادلة بين رجال الجمارك وجمهور المتعاملين.

- نظم جمركية قديمة.. لا تستوعب الحركة الهائلة للتجارة العالية.

- طرق معاينة تقليدية.

- عدم الاهتمام الكافي بالتكنولوجيا الحديثة.

- عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية.. وفقدان التواصل مع العاملين.

- عدم التنسيق الجيد مع الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الجمركية.

- الاهتمام الشديد بإحكام أدوات الرقابة الجمركية دون النظر إلى تسهيل حركة التجارة العالية.

- تركيز الجمارك على هدف الجباية وتحقيق أعلى حصيله دون النظر إلى استخدام الجمارك كوسيلة اقتصادية لخلق مناخ استثماري متميز.

- مركزية اتخاذ القرار... وعدم تفويض السلطة.

- عدم وضوح المعلومات والافتقار إلى دقة الإحصاءات.

- عدم الانفتاح على النظم الجمركية العالية.

### البديل الأول،

### حل مشكلة الدورة المستندية

### ١- الدورة المستندية،

وضع دورة مستندية محكمة تكفل نظاماً يتكامل في أأنائه.. منذ لحظة إنشاء المستند.. وحتى لحظة حفظه مروراً.. بخطوات اعتماده.. مراجعته.. تسجيله.. إلخ.. بل إن الدورة المستندية بهذا المضمون تقوم بدور رقابي ذاتي يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء.

يجب الاهتمام به.. وحتى مع تطبيق أكثر الأجهزة الإلكترونية تقدماً.. يبقى الإنسان هو أداة التقدم.. لأن الإنسان هو الذى يقوم بالعمل على هذه الأجهزة.. فإذا كان ماهراً ذكياً.. مدرباً تدريباً جيداً.. أعلى الجهاز المعلومات بصورة صحيحة.. ودقيقة.. وبالتالي ستكون المخرجات بصورة ممتازة ودقيقة.. والعكس.. إذا كان الجهاز متميزاً.. ومستخدماً الجهاز لا توجد لديه المهارة الكافية لتشغيله.

لا بد من تدريب العاملين ويرتكز تدريب العاملين على ركيزتين أساسيتين:-

**أولاهما:** التدريب على رأس العمل وإثناء العمل حيث يعتبر من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى توضح له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وأداب الأسلوب الوظيفي.. ويعتمد فى ذلك على التوجيه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة الى تجان وحلقات التمرين ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة إحدى وظائف المدير.

#### ثانيتهما: تثقيف العاملين وتدريبهم،

(أ) سواء يعقد دورات تدريبية داخلية لى تنظها الإبارات داخل المصلحة مثل الدورات التى يتم تنظيمها بالمعهد الثقافى الجمركى ويتم فيها تعريف العاملين بالقوانين والنظم والقواعد التى تحكم العمل الجمركى وتوضح لهم أهمية العمل بالجمارك حيث يمثل العاملون بالجمارك درع الحماية الأول للبلاد.

(ب) أويأخذهم للتدريب خارج المصلحة بمراكز التدريب والمراكز العلمية المتخصصة والجامعات وذلك لتدريبهم كل فى مجال اختصاصه.

مثال ذلك:

برنامج مديري العموم

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج مديري الإدارات

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج رؤساء الأقسام

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

برنامج المشتريات والمخازن

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

#### برنامج التأمين والمعاشات

بالمهنية القومية للتأمين والمعاشات

ويستند النظام التدريبى الى عدداً ومقومات تضمن نجاحه فى تحقيق أهدافه من أهمها:-

- اتقاء الأسلوب العلمى فى تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات

- اختيار الأسلوب التدريبى المناسب.

- اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.

- ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.

#### البديل الثالث:

##### حل شكاوى وتحسين الخدمة

إذا كان العمل متقناً ندرت شكاوى المتعاملين إلا أننا نحن البشر نشكو دائماً وعليه فمن المتوقع أن تكون هناك شكاوى يجب القضاء عليها.

وفى جميع الأحوال يبقى التدريب على رأس العمل وأثناء العمل من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المدرب بتلقى التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات.. وأفضل أسلوب لأداء العمل.. وأداب السلوك الوظيفي.. ويعتمد فى ذلك على التوجه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة الى تجان وحلقات التمرين... ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة (التوجيه) إحدى وظائف المدير كما حددها لتشغيله..

وفى جميع الأحوال يجب أن تكون هناك متابعة دقيقة للأعمال.. وتطبيق.. رقابة.. حتى لا تحدث الأخطاء بالشكل الذى يوحى بعدم كفاية ودقة أنظمة العمل.

واسهاماً فى القضاء على شكاوى المتعاملين فقد يكون من المناسب وضع مجموعة من التعليمات الشفهية والمكتوبة التى تستهدف أسباب العمل بالشكل المطلوب.. وبما يضمن حصول المتعاملين على خدماتهم فى الوقت المناسب.

#### البديل الرابع:

##### إنشاء وتحديث قاعدة المعلومات

فى هذا العصر.. الذى قفزت فيه العلوم المتطورة.. الى أعداد كثيرة.. وتضخمت الأرقام.. كما.. ونوعاً.. وقيمة.. بل وتشابهت فيه المواد إلى حد التماثل.. وأصبح العقل البشرى عاجزاً عن ملاحقة هذا التحدى الهائل..

لكل هذا.. كان لابد من مواكبة هذا التقدم.. وإدخال أنظمة الحاسب الآلى.. وإدخال جميع البيانات المهمة.. مع إعداد برامج متقنة تضمن خلق قاعدة معلومات.. مع تحديثها أولاً بأول.. وذلك بالإضافة إلى سرعة الإنجاز التى تكون أساساً لأداء الخدمات المتميزة للمتعاملين فإننا نقترح الآتى وصولاً إلى تحسين الخدمة للمتعاملين:

- اختصار خطوات تأدية الخدمات المؤداة للمتعاملين.

- توعية العاملين بأهمية الأعمال التى يؤدونها.. وأن أداءها بشكل جيد يؤدي إلى الشعور بالأناجاز من جانبهم والإحساس بالرضا من جانب المتعاملين.

- توفير أماكن لائقة ومناسبة لانتظار المتعاملين لحين أداء الخدمة لهم.

- وضع علامات إرشادية للمتعاملين لتيسير عليهم... وسرعة الإنجاز.

- تدريب العاملين على طريقة أداء الخدمة بالسرعة وإتقان المطلوبين.

- توفير أدوات العمل.. والمعلومات اللازمة لأداء الخدمة.

- حسن استقبال المتعاملين.. وحسن أداء الخدمة.. فى الوقت المناسب وبالمهنية المناسبة.

- عمل لقاءات مع المتعاملين والاستماع إليهم لتذليل لى عيوباً قد تواجههم أثناء أداء الخدمة لهم.

البديل الخامس: دور المتابعة فى زيادة إيرادات المصلحة

طلما أن الدولة تلتزم بالإتفاق العام على كثير من المجالات.. فإنها فى المقابل تكون بحاجة لأموال وإيرادات عامة تعتمد عليها فى تغطية النفقات العامة التى تقوم بها.

وتحدد المادة الخامسة من قانون الجمارك رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣ فى مصر وعاء الضريبة

# تحسين قواعد البيانات والمعلومات يساهم في دقة وانسياب العمل

وزيادة الموارد المالية.

ومصلحة الجمارك.. من المصالح الإدارية التي تضطلع بتحقيق نسبة كبيرة من الموارد المالية للموازنة العامة للدولة.

وعلى الرغم من المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في الآونة الأخيرة.. والتي يهدف بعضها إلى الاتجاه إلى النظام الحر.. والتخفيف من حدة القيود الجمركية.. وتخفيض بنود التعريفية الجمركية.. والتوسع في الإعفاءات الجمركية لخدمة أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

إلا أن زيادة الموارد ما زالت تعتبر أحد الأهداف الرئيسية المهمة التي يضطلع بها العاملون في حقل الجمارك.

ولعل الجهد الكبير الذي بذله رجال الجمارك في مواكبة برنامج الإصلاح الاقتصادي.. والتعديلات المتلاحقة للتعريفية الجمركية تمشيا مع الاتجاه العالمي في خلق سوق عالمية حرة.. يؤكد على أن مصلحة الجمارك نجحت في المساهمة في خلق جو مناسب في إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي... مع الحفاظ على الحصيلة الجمركية وتنمية الموارد وزيادتها

## اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة

باستعراض البدائل السابقة يتبين للباحث أن البديل الأفضل لحل المشكلة يتمثل في اختيار البديل الخاص بإنشاء وتحديث قاعدة المعلومات والذي يسهم في حل هذه المشكلة ومنع تضارب الاختصاصات وتيسير العمل وحسن الأداء على مستوى المصلحة.

هذا ويبيد الباحث في هذا الخصوص أن البدائل الأخرى هي - في حقيقة الأمر - جزء مكمل للبديل الذي تم اختياره والذي يساعد في نجاح أداء الإدارة ومثالث ذلك أن تنمية مهارة وتدريب العنصر البشري - مثلاً - يصب في نجاح إدارة المعلومات وفي ذات الوقت سيكون عنصراً مهماً في القضاء على الشكاوى واختصار الدورة الاستندية للعمل فضلاً عن اختصار المستندات المتداولة بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل المصلحة.

الجمركية بأنه البضائع التي تدخل أراضي الجمهورية وتخضع لضرائب الواردات المقررة في التعريفية الجمركية علاوة على الضرائب الأخرى وذلك إلا ما يستثنى بنص خاص.

## وتهدف الضرائب الجمركية إلى هدفين رئيسيين:

- الهدف المالي، ويظهر في حالة فرض الضرائب على السلع التي لا تنتج على أراضي الدولة.. وفي هذه الحالة يكون الهدف من فرض الضريبة هو تحقيق حصيلة مالية فقط. إذ لا توجد سلع وطنية تنصرف إليها الحماية.

- الهدف الاقتصادي والاجتماعي، ويظهر بالنسبة للضرائب التي تفرض على السلع التي تنتج أو تصنع لها مئيل على أرض الدولة.. وهنا يكون فرض الضريبة الجمركية بهدف حماية الصناعة الوطنية.. وفي هذه الحالة تفرض الضرائب على جميع المستهلكين.. حيث يدفعها المستورد الذي يقوم بتحميل الضريبة على المستهلك عن طريق تعليية سعر السلعة على النحو الذي يعوض العيب الضريبي الذي دفعه.

ومن المزايا التي تحققها الضرائب الجمركية.. في مجال زيادة الموارد ما يلي:

- أن نظام الضرائب الجمركية يحقق مورد مال كبيراً يساهم في تمويل الخزنة العامة للدولة..

- الضرائب الجمركية كغيرها من الضرائب غير المباشرة.. لا يشعر المستهلك بميلها.. بالإضافة إلى أن الممول يقوم بدفعها.. ويقوم بتحميلها على المستهلك.. ولذلك فهو دائماً يدفع الضريبة الجمركية.. وأضعا في اعتباره أنه لن يتحمل أي أعباء منها وإنما سينتقل هذا العبء إلى المستهلك.

- تتميز الضريبة الجمركية بسرعة التحصيل.. وذلك لأن الضريبة الجمركية يتم تحصيلها فور عملية الاستيراد.. ودخول السلعة إلى البلاد.

ومن هنا زاد الاهتمام بتحصيل الضرائب الجمركية.. كمصدر هام للضرائب المهمة التي تعتمد عليها الدولة في تمويل الخزنة العامة..

## تجربة ميناء السفينة (نموذج واقعي)

توحيد البنية المعلوماتية ودورة الإجراءات مع الجهات الرقابية:-

وذلك من خلال شبكة حاسبات موحدة تعمل من خلال قواعد بيانات مدمجة ومتكاملة لخدمة كل من مصلحة الجمارك والجهات الرقابية وقد ساهم هذا النموذج في:

أ - تيسير الإجراءات.

أ - تبسيط وتقليص المستندات المتداولة.

أ - توحيد الإحصائية الخاصة بحركة التجارة.

## نظم التبادل الإلكتروني للبيانات

أ - حيث يتم استلام قوائم الشحن الإلكتروني من التوكيلات الملاحية قبل وصول البواخر فعلياً.

أ - تتم عمليات متابعة عمليات التفرغ والشحن الإلكتروني من خلال الوحدات المحولة مع موظفي الساحات.

أ - كما يتم إرسال بيانات الإفراج الجمركي عن البضائع الواردة إلى إدارة الميناء الإلكتروني فور إتمام الإجراءات.

## نظام التحصيل من خلال البنك

يتم تحصيل الضرائب والرسوم المحسوبة آلياً بواسطة النظام من خلال البنك المقام في الميناء عن طريق الصالقم والإشعارات الآلية وطباعة نسخة الصالقم بالجمرك ألياً فور السداد.

## ميكنة حركة المنفذ

حيث تم ربط نظام البوابة بكل من محطات الوزن وإدارة المناقيس وتتم احتساب الرسوم والضرائب الإضافية وتسديد بيانات المناقيس الإلكتروني وفق حركة الشحن.

## نظام خدمة العملاء

أ - تم إنشاء مركز متقدم يتم تزويده بأليات إخراج البيانات ومسح وأرشفة المستندات الرئيسية الإلكتروني. كما يقوم النظام بطلب البيانات التفصيلية الإضافية واللازمة للجهات الرقابية في الحالات التي تستوجب العرض على تلك الجهات.



٩- العمل على اشتراك القائمين بالتابعة في العملية التخطيطية.

١٠- إبلاغ المعنيين بنتائج التقارير مزودة بالمستندات والمشورات والتعليمات الصادرة بشأنها أي بالتقييم الموضوعي للمشكلة وتقديم الحلول المقترحة وكيفية تفاديها مستقبلاً.

## المراجع

١- د. جاري ديسلر، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار الميرخ للنشر، الرياض، السعودية.

٢- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر مكتبة الانجلو، القاهرة.

٣- د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين.

٤- د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للنشر والتوزيع.

٥- د. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.

٦- د. فؤاد أبو الفتوح إسماعيل، التخطيط الإداري، بدون ناشر، ١٩٩٩.

٧- د. محمد عثمان إسماعيل، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار النهضة، ١٩٩٨.

٨- د. ناصر محمد العدوي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض، ١٩٩٣.

٩- قانون الجمارك المصري ولائحته التنفيذية رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣.

١٠- قانون الإعفاءات الجمركية رقم ١٨٦ لسنة ١٩٨٦ وتعديلاته.

١١- د/ على السلي، إدارة الموارد البشرية.. القاهرة مكتبة غريب، ص ٢٩٣، ١٩٩٣

١٢- د/ على محمد عبد الوهاب، أثار الموارد البشرية.. تجارة عين شمس، ٢٠٠٠

١٣- د/ عادل رمضان الزيايدي، التنظيم، مكتبة جامعة عين شمس

١٤- أ/ نبيل توفيق حسن، مجلة التنمية الإدارية، مقال بالعدد ٨٣

١٥- د/ السيد عطية عبد الواحد، مبادئ واقتصاديات المالية العامة.. دار النهضة العربية عام ٢٠٠٠ ■

إعفاءات، أسعار، عملاء، الخ)، إدراج بيانات المناقشة.

## ميكنة ساحات الكشف والمعاينة:

- إدراج نتائج الكشف والمعاينة وقرار نقل أوبقاء الحاويات بالساحة.

- نظام المخاطر.

- نظام استطلاع الأسعار

- نظام الإدارة عن بعد: نظام يسمح بإرسال تقارير دورية (أوعند الطلب) باستخدام البريد الإلكتروني أو الفاكس أو الرسائل القصيرة.

## التوصيات

١- تطوير البورة المستندية بما يتلاءم وحجم وطبيعة الأهداف الاستراتيجية للمصلحة... وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب وحجم وطبيعة العمل... ويساهم في انسياب العمل وتبسيط الإجراءات... وتحديد خطوط السلطة والمسئولية... هذا بالإضافة إلى وضع دورة مستندية تكفل انتظام العمل وتطوير نظم المتابعة.. ونظم المعلومات.

٢- تطوير اللوائح الداخلية... واقتراح تعديل اللوائح العامة... بما يتلاءم وتطور العمل بالمصلحة... وبما يتواءم والتقنيات الاقتصادية.

٣- الاهتمام بتدريب العاملين بالجمارك... على أساس أن التدريب هو نوع من الاستثمار والذي يخدم الأهداف الإستراتيجية ويعتباره أفضل وسائل التطوير.

٤- الارتقاء بمستوى أداء العاملين باعتبار انه كلما ارتقى بمستوى الأداء كلما كان ذلك دليلاً على نجاح سياسة التطوير... وكلما كان ذلك دليلاً على نجاح العمل بالمصلحة وانسيابه بشكل جيد.

٥- الاهتمام بتحديث قاعدة البيانات والمعلومات... لتساهم في دقة العمل وانسيابه بالشكل المطلوب... والضمان اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

٦- التخطيط لزيادة حصيله المصلحة واعتبار أن المتابعة هي الوجه الآخر لعملية التخطيط.

٧- السعي الدؤوب لتحقيق أهداف المصلحة.

٨- انتقاء العناصر والأفراد القائمين بالتنفيذ.

٢- تم تركيب محطات استعلام للعملاء تمكن العميل من الاطلاع على أي من البيانات الجمركية الأساسية (تعريفية - أسعار عملاء... الخ) وكذا البيانات الخاصة بالشهادات الجمركية وطلبات الضخم.

٣- تم تزويد مركز خدمة العملاء بعدد من شاشات البلازما المعملقة تم من خلالها عرض البيانات التي تهم العملاء مثل قوائم المعاملات المنتهية الإجراءات والتي تتطلب سداد الضرائب والرسوم، قوائم الشهادات الجمركية التي سوف يتم الكشف والمعاينة عليها... الخ.

٤- تم تحسين بيئة العمل للموظف الجمركي ورفع كفاءة الإنتاج عن طريق تزويد المركز بقاعة اجتماعات فيديو للاجتماع بالموظف الجمركي حيث يتم كل البيانات الخاصة بطلبات الاجتماع لتحديد الأسباب والأشخاص المطلوب الاجتماع بها كما يتم تسجيل جلسات الاجتماع عند الرجوع إليها عند الحاجة.

٥- تم تطوير آليات التراسل مع عملاء المينة باستخدام الرسائل القصيرة عن طريق التليفون المحمول، كما يتم إخطار العميل بالإجراءات التي تتم ألياً باستخدام تلك الرسائل.

**نظام جدولة مواعيد الكشف والمعاينة:**  
تم تطوير آليات ميكنة لتحديد مواعيد الكشف والمعاينة وإخطار العملاء بها، كما تم تطوير نظام التخاطب بين الجمرك وإدارة العمليات بالمينة لإجراء الكشف الفوري على المنتجات التي تتطلب ذلك ويتم ربط النظامين بنظام خدمة العملاء سالف الذكر.

## النموذج الجمركي الموحد

تم إصدار نموذج متطور موحد للشهادة الجمركية الميكنة بهدف تبسيط الإجراءات وتخفيف على المتعاملين.

## ميكنة طلب الإرسال للترافيت:

حيث يتم إرسال الطلب إلكترونياً من جمرك الإرسال إلى جمرك الوصول الذي يقوم بدوره بإخطار جمرك الإرسال إلكترونياً يعلم الوصول.

## الخدمات الإلكترونية على الإنترنت:

إدراج بيانات الشهادات الجمركية إلكترونياً (وارد / صادر) - الاستعلام عن البيانات الجمركية الرئيسية (تعريفية، اتفاقيات،

# أثر الإنترنت والقنوات الفضائية على المسرح

## «دار الأوبرا المصرية»

إعداد: د. عبدالمنعم كامل  
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة  
للمركز الثقافي القومي

### عناصر البحث:

وهي المجالات التي يشملها البحث  
كالآتي:

- مجال تطوير الأعمال الفنية.
- مجال تطوير نظم العمل الإداري  
وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات.
- مجال تطوير اللوائح والمرونة في  
تفسيرها ووضع قواعد لتحفيز القائمين  
على أعمال التسويق.
- مجال تطوير الإدارة المركزية للتسويق  
وتوفير أدوات العمل الكافية.
- مجال تطوير نظم المعلومات وتوفير  
المنتجات التسويقية ووضع الخطط.
- مجال تحسين الخدمات المؤداة وإعطاء  
عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور  
ورعايته (استقصاء الرأي).
- دراسة سبل تنمية الموارد وزيادة  
الإيرادات وتحقيق التوازن.
- دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة  
جميع وسائل الإعلام لتكون أسلوب جذب  
للعروض الحية. المبحث الأول

■ الارتقاء بالنقود العام للأعمال الفنية  
والثقافية. وإيجاد أجيال من مختلف  
الأعمار تتذوق فنون الأوبرا الرفيعة (أوبرا).  
باليه. موسيقى كلاسيك. (.

■ جعل دار الأوبرا المصرية مركزا للإشعاع  
الحضارى وجسرا بين ثقافة مصر والثقافات  
العالمية للتعريف بوضع مصر الفنى والثقافى  
ومكانتها بين دول العالم المتقدم.

■ تطوير وتحسين أداء المركزية للتسويق  
لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق،  
ولأن يتأتى ذلك إلا بوجود أدوات كافية  
للتسويق وتخصيص الميزانية المناسبة  
لتنجاحه.

■ زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة  
لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد  
الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط  
الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاية من  
كبريات المؤسسات والشركات لرعاية  
الأنشطة المختلفة للهيئة.

### أسلوب البحث:

تضمن البحث اتباع الأسلوب الذى يعتمد  
على الدراسة النظرية من واقع الخبرة  
السابقة والاطلاع على القوانين والقرارات  
والدراسات السابقة، أو بعض المراجع التى  
تتعلق بموضوع البحث.

### أهداف البحث:

- لهذا البحث أهداف عديدة أهمها:
- الاستغلال الكامل للطاقة لدار الأوبرا  
المصرية وروادها من مسارح تابعة  
والوصول إلى نسبة إشغال ١٠٠٪ ووضع  
لائحة كامل العدد على نشاط العدد على  
نشاط الهيئة لجميع أنواع الفنون هو هدف  
لا بد من الوصول إليه.
- العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد  
المالية للهيئة تحسباً للتوجه العام فى خطط  
ترسييد الإنفاق وخفض الدعم الموجه  
للهيئات الحكومية.
- الوصول بالمستوى الفنى للعالية وذلك  
بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية
- تقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجارى  
الحركة الفنية العالمية
- الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن  
الذى تقدمه دار الأوبرا المصرية ويؤكد على  
مكانة الفن المصرى على المستوى العالى
- أهمية البحث: الجوانب  
المتعلقة على تحقيق الأهداف:
- التنبؤ بالتقدم التكنولوجى (الإنترنت).  
القنوات الفضائية) ومدى تأثيرها على  
المسارح والعروض الحية التى تقدمها دار  
الأوبرا المصرية

## مشكلة البحث

■ المحافظة على الجمهور المستهدف لحضور حفلات وعروض الأوبرا المصرية وزيادته في ظل التقدم التكنولوجي (انترنت وفصائليات)، وكذا السيارات الفنية السهلة والتي تجذب الجمهور وتعتبر معامل طرد نسبة من المشاهدين للعروض التي تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ تعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافي القومي لتحقيق عائد مالى مضمون لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة والصرف منها على العروض المهمة ذات التكلفة العالية وحفظ حق الشباب في التمتع بها بأسعار رمزية في ظل التوجه العام بتخفيض دعم الهيئات الحكومية.

## أسباب المشكلة

■ الخطر القادم نظراً للتقدم التكنولوجي وهو سمة هذا العصر والذي يتمثل في نقل الحفلات والعروض والأنشطة التي تقدمها دار الأوبرا المصرية والأوبرات العالية بسهولة ويسر للجمهور المستهدف للهيئة وذلك بعد التطور للانترنت والقنوات الفضائية، حيث يمكن مشاهدة أحسن وأفضل الأوبرات والحصول على أحدث التسجيلات لمشاهدتها الجمهور من منزله وذلك (عبر الإنترنت وعبر القنوات الفضائية) فمثلاً تشاهد عروض الباليه أو الأوبرا من مسرح المتروبوليتان وتشاهد عرضاً للبولشوى الروسى.. وتشاهد عرضاً لأوبرا عابدة من المسرح الكبير بدار الأوبرا المصرية دون الانتقال إليها.

■ على الجانب الآخر يأتى خطر دخول تيارات فنية سهلة تجذب الجمهور المستهدف والمشاهد للفن الراقي والرفيع وتقلل من تذوقه وتؤدى على الحد من حضوره للحفلات والعروض الحية التي تقدمها دار الأوبرا المصرية.

■ التوجه والمناخ العام للدول لترشيد الإنفاق بوجه عام وخفض الدعم المخصص للهيئات الحكومية.

■ ومن المؤشرات المهمة لهذا التنبؤ أنه رغم التطوير المستمر والتحديث لبرامج وأنشطة

الهيئة إلا أن الجمهور المستهدف ثابت تقريباً ويزيد بنسب قليلة لا تتناسب وقوة العروض الحية التي يتم تقديمها بمعرفة فرق الهيئة، وكذا اعظم الفرق العالمية يتم استقدامها لتقديم أعمالها على مسارح الهيئة طبقاً للبيانات الإحصائية لعروض والأنشطة الفنية خلال الخمس سنوات السابقة.

## بدائل الحل

البدائل المقترحة لحل المشكلة ودراسة هذه البدائل واختيار البديل أو البدائل الملائمة:

### البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز

## ■ افتقاد الدور الاستراتيجي

للإبداع الفني والثقافي  
في التنمية البشرية

■ تطوير أعمال التسويق  
لدار الأوبرا للوصول  
إلى مكانة عالية

على الحميمية التي تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع في العروض الحية.

### البديل الثاني:

بناء علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، تليفزيون...) لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر طرد وتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد على الموارد المتاحة.

### البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة.

### البديل الرابع:

التبصير والتثوير في قراءة وتأميل ما تملكه من معارف وإبداعات.

## البديل الخامس:

التنوع الإبداعي في فنون الأوبرا والموسيقى والباليه وفنون التراث الفني المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوى مخطط لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

## البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالى مضمون يمكن التخطيط بدلالته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب في التمتع بها بأثمان رمزية.

### البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

### البديل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإجراءات لتحقيق التوازن، والاستفادة باستغلال كامل الطاقة القاعدية لمسارح الهيئة وتحقيق اشغال بنسبة ١٠٠% مما يكون له أكبر الأثر في تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعيلة لنشاط الهيئة في مواجهة التنافس.

## دراسة البديل الأول:

الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا المصرية من أنشطة حية تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التي تنشأ بين الجمهور والفنان أو المؤدى أو المبدع في العروض الحية ويتم ذلك من خلال ثلاثة محاور:

### المحور الأول:

تقديم الأعمال الكلاسيكية الجادة التي تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

### المحور الثاني:

طرق الأعمال الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث أو جديد ليكون ذلك عنصر جذب مهما للعروض الحية، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة أعداد المشاهدين محققاً الإقبال الجماهيرى.

## المحور الثالث:

الوصول إلى الشخصية أو الهوية المصرية التي تفرّد بها مصرنا بحيث تكون عنصر جذب قويا للجمهور المستهدف.

### دراسة البديل الثاني:

بناء على علاقة وثيقة بين دار الأوبرا المصرية وجميع وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، تليفزيون)، لتكون عنصر جذب للعروض الحية وليس عنصر ملزم مما يعظم المستهدف والوارد وذلك بالآتي:

■ جعل العروض والفنانين نجوما من خلال خطة إعلامية بوسائل الإعلان المختلفة.

■ دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوما يطلق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال التي تقدم حية على خشبة المسرح.

■ جعل العروض الفنية مادة للثقافة حول ما يتم تقديمه من عروض حية بأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام والتي تجعلها أحداثا فنية مهمة تزيد من تشويق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك العروض.

■ الارتقاء بالمستوى التكنولوجي والتكنيكي للعروض الفنية التي تقام على مسارح الهيئة لتضمن توفير عنصر الإبهار والتشويق الذي لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الإعلام.

### دراسة البديل الثالث:

المحافظة على الأصالة، إن رسالة المركز الثقافي القومي - دار الأوبرا المصرية تقوم على ثلاثة محاور متوازنة لتحقيق أهدافها المرجوة:

### المحور الأول:

ويتمثل في المحافظة على الامكانات الفنية الراقية لفرق دار الأوبرا من خلال تقديم كلاسيكيات الفنون الغربية والعربية في أرقى صورها لفرق المركز الثقافي.

### المحور الثاني:

ويتم بتجديد دماء مختلف الفرق الفنية لدار الأوبرا من خلال تنمية قدراتها وتشجيع المواهب الشبابية والتوسع في الأنشطة وفتح مجالات فنية جديدة لتأهيل أجيال جديدة قادرة على الحفاظ على

السمات الخاصة للفنون الرفيعة بل والإضافة إليها برؤى وقدرات شابة متجددة، وبطبيعة الحال فإن النجاح في العمل على هذين المحورين لا يتحقق إلا بالمحور الثالث.

### المحور الثالث:

وهو تطوير القدرات الإدارية والتقنية وتجهيزات فنية على أعلى المستويات العالمية.

### دراسة البديل الرابع:

التبصير والتثوير في قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات حيث إن (الثقافة روع الحضارات):

في مواجهة الآثار السلبية لثورة المعلومات والتكنولوجيا وما يترتب عليها من غزو الثقافات الأخرى... تصبح ثقافتنا بما تحتويه من تنوع حضاري وتقاليد راسخة وإبداعات فنية وأدبية هي الرغز الوافي لحضارتنا وهي أيضا سلاحنا الأقوى ووسيلتنا الفعالة لإيجاد مكانه تستحقها أمنا بين الحضارات والثقافات الأخرى.

إن خلق هذه المكانة والحفاظ عليها والذي تقوم دار الأوبرا المصرية بدور كبير في تنفيذه. يتطلب الكثير من التبصير والتثوير في قراءة وتأصيل ما نملكه من معارف وإبداعات كما يحتاج إلى مفردات وأدوات لخدمة مقاييرها لا نستخدمه في التحدث إلى الآخر.

ويأتي دور مبدعينا في مختلف الفنون في صياغة اللغة المناسبة لتحقيق تكامل الثقافات وتأخيها بدلا من الانسحاق وراء صراع يهدر الطاقات ولا يحقق أى أهداف مرجوة.

### دراسة البديل الخامس:

التنوع الإبداعي من خلال برنامج سنوي لنشاط الهيئة

حيث لا يمثل البرنامج السنوي للنشاط الفني بدار الأوبرا المصرية برنامجا لفعالياتها فبقدر ما هو برنامج للإضافات الجادة والإيجابية التي تأمل فيها وحصانه الأهم هو المكسيات الإبداعية والفنية التي يحدثها لدى زائرينا في هذا الصرح الفني الذي تنتعز الإبداعات فيه بين فنون الأوبرا والموسيقى وفنون التراث الفني المصرية والعالية.

تتفاعل بين جنباتها المسارح وقاعات الفنون التشكيلية ومراكز تنمية المواهب مسهمة في إثراء البعد الثقافي والوجداني لدى رواد الأوبرا المصرية منفردين بهذا الفن الرفيع لأكثر من قرن من الزمان.

### دراسة البديل السادس:

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة بأساليب علمية لتحقيق عائد مالي مضمون يمكن التخطيط بدلالته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب في التمتع بها بأثمان رمزية.

تطوير وتعظيم الموارد المالية لأنشطة الهيئة العامة للمركز الثقافي القومي بأساليب علمية وكذا تطوير وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدودا وكذا تطوير السياسات التسويقية والتسويقية والإعلامية مما يحقق عائدًا ماليًا مضمونًا يمكن التخطيط بدلالته لاستمرار تقديم الفنون الرفيعة وحفظ حق الشباب في التمتع بها بأثمان رمزية والعمل على استمرار نجاح دار الأوبرا في قيامها بالدور الاستراتيجي للإبداع الفني والثقافي وما يمكن أن يقدمانه في مجال التنمية البشرية.

### دراسة البديل السابع:

تطوير وتعظيم أعمال التسويق والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

خطة التسويق قصيرة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

■ اعتبار مدى الحرص على قياس رضا المشاهدين والأساليب التي يتم تطبيقها وتتلائم عمليات القياس ركن أساسي ورئيسي لنجاح أعمال التسويق.

■ تعظيم العلاقة بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسي لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.

■ استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة في توفير الرعاية من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادي للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.

■ الحرص على تنفيذ أنشطة الأوبرا

المخطط، الوصول إليها.

■ العمل بروح الفريق . وهو أحد أسباب الصحة في مناخ العمل الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

■ الابتكار والتجديد وخلق روح الولاء والالتزام وتعظيم العائد على الموارد المتاحة مهما كان محدوداً.

٢ - تأثيرات إيجابية على المجتمع:

■ زيادة نشر وتنمية الوعي والتثقف الفني لدى المواطنين وتحقيق أهم أهداف إنشاء الهيئة والوارد بالقرار الجمهوري رقم ٣١٣ لسنة ١٩٩٨.

■ الوصول بدار الأوبرا المصرية من خلال تطوير أعمال التسويق إلى المكانة التي تستحقها ليس محلياً فقط بل عربياً وعالمياً.

■ القيام بالدور الاستراتيجي للإبداع الفني والثقافي وما يمكن أن يقدمه في مجال التنمية البشرية.

ثانياً، توصيات البحث:  
في مجال الأعمال  
التسويقية:

١ - تطوير وتحسين أداء الإدارة

المركزية للتسويق لتحقيق أهم أهدافها وهو تعظيم التسويق والذي يتأتى بتوفير أدوات كافية وتخصيص ميزانية مناسبة لنجاحه والعمل من خلال خطة استراتيجية تتضمن خطة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل.

٢ - التطوير الدائم لأدوات وطرق وأساليب التسويق ودعوة القيادات والمديرين للمشاركة في التسويق بتقديم أفكار جديدة. وسائل، عروض، بناء على طلب، تقرير، مذكرة). ليكون بداية عمل يتم دراسته واستثماره لتحقيق زيادة في عدد المشاهدين وزيادة الإيرادات.

٣ - دراسة أفضل أسلوب للتواجد على قائمة جميع وسائل الاعلام لتكون أسلوب جذب للعرض الحية وليس عنصر طرد. ولتعظيم الجمهور المستهدف وتحقيق أفضل عائد وذلك ببناء علاقة وثيقة بين دار أوبرا ووسائل الإعلان المختلفة.

٤ - ضرورة دعم الإدارة المركزية للتسويق

## ■ تعظيم العلاقة

### بين دار الأوبرا

### والهيئات غير المصرية

### لتكون مكاناً

### تنظيم احتفالاتها



بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة في مواجهة التنافس. ويعد دراسة هذه البدائل الدراسة الدقيقة والمتأنية لاختيار البديل أو البدائل الملائمة أصبح من الضروري اختيار كل هذه البدائل مجتمعة للوصول لحل المشكلة.

### نتائج وتوصيات البحث

#### أولاً، النتائج:

مع نجاح الدراسة تتحقق معها نتائج إيجابية للهيئة والمجتمع:

١ - تحقيق نتائج إيجابية للهيئة:

■ سيكون لتعظيم التسويق وتطوير طرق وأساليب العمل وزيادة مستويات ومعايير الأداء المتحارب عليها أثر كبير في خفض التكلفة وتقليل الجهد والوقت المبذولين في العمل وزيادة الإيرادات طبقاً للأهداف

المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق علناً إضافياً.

■ إعطاء عناية خاصة ومتبعة لاحتياجات الجمهور ورغباته وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التثقف الفني لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأي . مواقع الانترنت . دليل أصدقاء الأوبرا).

خطة التسويق طويلة الأجل: وتعتمد على الأسس الآتية:

الوضع في الاعتبار كل شرائح المجتمع خاصة الشباب والأطفال بحكم أنها تمثل نصف الحاضر وكل المستقبل وتمثل القوة الشرائية المستقبلية تساعد على نجاح خطة التسويق طويلة الأجل وذلك بتنظيم الآتي:

■ دعوة أطفال المدارس وطلبة الجامعات أسبوعياً لحضور عروض الجنازات لأوركسترا أوبرا القاهرة وذلك للارتقاء بالتثقف الموسيقي العام لدى الأطفال والشباب ويؤدي على المدى الطويل إلى الإحساس بالفن الراقي والحرص على حضور حفلات السيمفوني بتذاكر مدفوعة القيمة.

■ تنظيم تواجد طلبة الجامعات والمدارس في احتفالات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

■ تنظيم يوم ثقافي فني كامل لكل محافظة (عروض فنية، لنوات ثقافية، معارض فنون تشكيلية).

■ تعظيم العائد الثقافي والتسويقي. إنتاج وتقديم الأعمال الفنية العالية مما يعظم العائد الثقافي ويبرز مكانة مصر وقدرتها في مجال الفنون رفيعة المستوى.

### دراسة البدائل الثامن:

التخطيط الدقيق للعمل على زيادة الإيرادات لتحقيق التوازن والاستفادة باستغلال كامل الطاقة المقاعدية لسارح الهيئة وتحقيق أرباح بنسبة ٢١٠٠ مما يكون له أكبر الأثر في تحقيق أعلى عائد ممكن، وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء

٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧ (نسبة الأساس)
%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٧٥

بمعاصر مؤهلة لأعمال التسويق، وتطوير السياسة السعرية، وسياسة جلب الرعاية. وخطة التسويق قصيرة وطويلة الأجل.

٥ - العمل على زيادة الإيرادات المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن وعدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة وتنمية مواردها وجلب الرعاية من كبريات المؤسسات والشركات لرعاية أنشطة الهيئة المختلفة.

٦ - تعظيم التسويق ليكون هو العائد الاستراتيجي لموارد الهيئة للوصول إلى تحقيق نسبة الإنفاق المطلوبة خلال الثلاث سنوات القادمة طبقاً للجدول الآتي:

٧ - الاستغلال الكامل للمطابقة التقديرية لساحر الهيئة والوصول إلى نسبة اشغال ١٠٠%.

٨ - تعظيم العلاقات بين دار الأوبرا والوزارات والهيئات الدبلوماسية غير المصرية حتى تكون دار الأوبرا المكان الرئيسي لاحتفاليات معظم الوزارات والهيئات الدبلوماسية.

٩ - استغلال نجاحات الأعمال الفنية المقدمة بواسطة فرق الهيئة مع توفير الراحة من كبريات الشركات ورجال الأعمال لتقديم الدعم المادي للأعمال الفنية رفيعة المستوى وذات التكلفة العالية.

١٠ - تنفيذ أنشطة دار الأوبرا المقدمة للجهات ذات المستوى الرفيع خارج الهيئة مما يحقق دخل وعائد اضافي.

١١ - إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات الجمهور ورغباته، وذلك بدراسة وتحليل احتياجات الجمهور بهدف البقاء والاستمرار ونشر وتنمية التدفق لدى المواطنين وتطوير نظم خدمة الجمهور (استقصاء الرأي - مواقع الإنترنت - دليل أصدقاء الأوبرا...).

١٢ - تنظيم تواجد طلبية الجامعات والمدارس في احتفاليات أسبوعية بدار الأوبرا وكذا تقديم حفلات خارجية لطلبة الجامعات شهرياً.

#### في مجال الأعمال الفنية:

١ - التطوير المستمر للأحقة التنافس والتقدم التكنولوجي وما يتطلبه من إبداع وانتماء والعمل بروح الفريق.

والتي تجعلها أحداثاً فنية مهمة تزيد من تشويق الجمهور لمشاهدتها المشاهدة الحية والحرص على حضور تلك الحفلات ويزيد معها عدد المشاهدين وبالتالي الإيرادات.

١٣ - الارتقاء بالمستوى التكنولوجي والتكنيكي للعروض الفنية التي تقام على مسارح الهيئة وتوفير عنصر الإبهار والتشويق الذي لا يقل عن التكنولوجيا المستخدمة بوسائل الاعلام.

١٤ - التنوع الإبداعي في فنون الأوبرا والموسيقى والبالية وفنون التراث الفني المصرية والعالمية من خلال برنامج سنوي مخطط ومبرس دراسة متأنية لتنفيذ نشاط دار الأوبرا.

١٥ - الاهتمام بالنشء والهواة من غير الدارسين لعلوم الموسيقى والأوبرا وتنمية مواهبهم بمرکز تنمية المواهب التابع للهيئة.

#### في مجال الأعمال المالية والإدارية:

١ - وضع خطة طموحة على المستوى العلمي والتأهيلي للعاملين بالهيئة.

٢ - اتباع أساليب الإدارة العلمية المتطورة.

٣ - العمل على زيادة الإيرادات وتنمية الموارد المالية للهيئة تحسباً للتوجه العام في خطط ترشيح الاتفاق وخفض الدعم.

٤ - تطوير القدرات الإدارية والتقنية والتجهيزات الفنية على أعلى المستويات العالمية.

٥ - تخطيطية الإيرادات الجارية للاستخدامات الجارية بنسبة لا تقل عن (٨٥،٧٥)٪ كمراساة تتناسب وتوقع تخفيض الدعم.

٦ - تحقيق فرق الإيرادات الفعلية الحالية والإيرادات المتوقعة نتيجة تعظيم التسويق وبما لا يقل عن ٧،٥ مليون جنيه سنوياً ويزيد.

٧ - عدم الاعتماد على موارد الدولة للوفاء بالاحتياجات الفعلية لنشاط الهيئة. ■

٢ - الوصول بالمستوى الفني العالمية وذلك بالحفاظ على الأعمال الكلاسيكية وتقديم الأعمال الحديثة المتطورة لتجاري الحركة الفنية العالمية.

٣ - المحافظة على التراث الفني الموروث وإيجاد أجيال من مختلف الأعمار تتذوق هذه الفنون.

٤ - توفير العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية للأحقة التطور في أساليب العمل الفني والإداري.

٥ - تحقيق متطلبات الحفاظ على الفنانين المتميزين في مجالات الموسيقى والأوبرا والبالية والقناة.

٦ - الوصول إلى هوية مصرية تميز الفن الذي تقدمه دار الأوبرا المصرية يؤكد مكانه الفن المصري على المستوى العالي وتكون عنصر جذب قويا لجمهور المشاهدين.

٧ - الارتقاء بمستوى ما يتم تقديمه على مسارح دار الأوبرا من أنشطة حيث تجذب الجمهور المستهدف وذلك بالتركيز على الحميمية التي تنشأ بين الجمهور والفنان في العروض الحية.

٨ - تقييم الأعمال الكلاسيكية الجادة التي تعتبر بمثابة الأساس الأول لرفع كفاءة الفنان.

٩ - طرق الأعمال الفنية الحديثة حتى يتمكن المشاهد المستهدف من التعرف على ما هو حديث وجديد ليكون عنصر جذب مهما للعروض الحية.

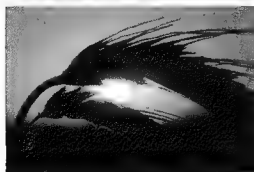
١٠ - جعل العروض والفنانين نجوماً من خلال خطة إعلامية بوسائل الإعلام المختلفة.

١١ - دعم العناصر الموجودة بالفرق ليكونوا نجوماً ما يطوق المشاهد لرؤيتهم من خلال الأعمال الحية التي تقام على خشبة المسرح.

١٢ - جعل العروض الفنية مادة للاحتفاف حول ما يتم تقديمه من عروض حية لأسلوب التشويق من خلال وسائل الإعلام



**أبو قير للأسمدة**  
**Abu Qir Fertilizers**



**Helping**  
you with Science

## منتجات شركة أبوقير للأسمدة

- سماد اليوريا ( المحبب و المعالج ضد التحجر )
- سماد اليوريا كبريتات الزنك
- سماد اليوريا المخصوص (يوريا محذرة و معالجة ضد التحجر)
- سماد اليوريا سلفات النشادر
- سماد اليوريا سلفات الماغنيسيوم
- سماد نترات النشادر المخصوص
- سماد نترات النشادر المحسن
- السماد المخلوط NPK "فيرمكس أبوقير"
- السماد السائل UAN



المصنع - إسماعيلية  
الطابق - خط رشيد - إسماعيلية  
مكتب بريد - إسماعيلية  
الرقم البريدي - ٢١٩١١  
للمعلومات ٠٢/٥٦٠٢٠٥٢ - صيغة خطوط  
فاكس  
٠٢/٥٦٠٢٠٥٢ - ٠٢/٥٦٠٢٠٥٢

مكتب الإسكندرية  
٩٥ طرقة ٢٦ يوليو - الإسكندرية  
تليفون - ٠٣/٤٨٧٢٢٩  
٠٣/٤٨٧٩٩١١ - ٠٣/٤٨٧٢٢٩

مكتب القاهرة  
٥٥ شارع الصفيح - القاهرة  
٠٢/٢٢٩٢١١٧٠ - ٠٢/٢٢٩٢١١٧٠  
alc@abuqir.com

## توقيع اتفاق إنشاء شركة إيجيبت إيرو لإدارة ورش المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية



قام بتوقيع الاتفاق رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران وعن الجانب البريطاني ميتن أوكاتاي نائب رئيس شركة «رولزرويس»، وبحضور الدكتور بوركارد أندریش نائب رئيس شركة «لوفتهانزا تكنيك» .. وقد قام المهندس عبد العزيز فاضل بتقديم عرض وثائقي عن أهم إنجازات شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية والمكانة العالمية التي وصلت إليها في مجال صيانة عمرة أكثر من ١٧ طرازاً مختلفاً من محركات الطائرات، حيث أوضح أن توقيع هذا الاتفاق يأتي بمثابة تنويع للجهود المثمرة بين الشركات الثلاث لتحديث تطوير العمليات الهندسية والفنية وإجراءات صيانة المحركات وعمرتها للوصول بها إلى المستويات المقبولة دولياً، بالإضافة إلى تدريب كل مهندسى الشركة للارتقاء بالمستوى المهني والتقني لتحقيق أقصى النتائج، وأضاف: إن مجمع ورش عمرة المحركات

بدعوة من الفريق أحمد شفيق وزير الطيران المدني وفي احتفالية بمجمع شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية لورش المحركات المتطورة حضرها السيد الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء وعدد كبير من السادة الوزراء والسيد محافظ القاهرة، بالإضافة إلى سفيرى ألمانيا والمملكة المتحدة بالقاهرة، تم توقيع عقد إنشاء شركة «إيجيبت إيرو» لإدارة ورش تعمير المحركات بشركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وشركة رولزرويس وشركة لوفتهانزا تكنيك.

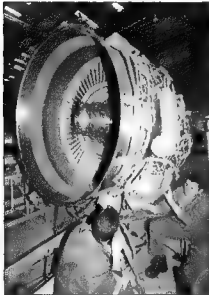


مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بهذه الصناعة منذ أكثر من سبعين عاماً من الخبرة الفنية والاستثمارات المالية .. وجاء ذلك مع نمو أسطول شركة مصر للطيران والتحديث لتلك الطائرات ومحركاتها لكي تفي بمطالب التشغيل لعظم أنحاء العالم، حيث إن تكلفة صيانة المحركات تصل إلى ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار سنوياً، لذلك سعت



مهندس / خالد محمد عمر  
مدير عام الإدارة العامة للدعاية والعلاقات

الذي تم افتتاحه في مارس ٢٠٠٨ قد أصبح الآن أكبر مجمع في الشرق الأوسط، حيث بلغت قيمة استثمارات حوالي ٥٠٠ مليون جنيه، ومن جانبه أعرب السيد رئيس الوزراء عن أن هذا الانجاز يأتي في إطار ما حققته وزارة الطيران المدني سواء في مجال الطيران أو المطارات وما يتبعه من استثمارات كبيرة تفتح المجال أمام المزيد من فرص العمل محلياً ودولياً

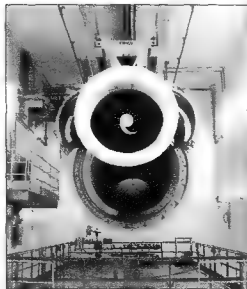


الشركة إلى التفكير في زيادة الإمكانيات الفنية لصيانة المحركات لتوفير جزء من هذه النفقات وتسويق هذه الخدمة لعملاء آخرين بإنشاء بنية أساسية يمكنها القيام بأعمال العمرة الكاملة للمحركات الحديثة.

وتسويق المنتجات داخليا وخارجياً، مما يعد حدثاً مهماً وأساساً في خطة الوزارة المصرية الحالية. والجدير بالذكر أن شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية واحدة من أكبر شركات الصيانة في منطقة الشرق



- هذا وقد عقد أول اجتماع للجمعية العمومية لشركة إيجيبت إيرز لإدارة ورش المحركات لاعتماد مجلس الإدارة برئاسة رئيس الشركة القابضة لمصر للطيران والمهندس عبدالعزيز فاضل رئيس مجلس إدارة شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية وممثل شركة رولز رويس وشركة لوفتهانزا تكتنيك، وتبع هذا الاجتماع أول اجتماع لمجلس إدارة الشركة لوضع تصور للمرحلة القادمة كما هو مخطط لها.



الأوسط في مجال تعمیر وصيانة المحركات، فقد بدأت الشركة برنامج تطوير قدراتها الفنية عن طريق إنشاء أحدث قاعدة لتنفيذ أعمال الصيانة الثقيلة وهي مجمع عمرة محركات الطائرات.

- وتعتبر صناعة وصيانة محركات الطائرات من المجالات ذات التكنولوجيا المتقدمة وسريعة التطوير، حيث تمثل عملية إصلاح وتعمير المحركات ما يقرب من ٦٠ ٪ من تكلفة صيانة الطائرة طوال فترة تشغيلها .. ومن هذا المنطلق اهتمت شركة

# اللواء أ.ح./ وجيه رفاعي

## رئيس هيئة نظافة وتجميل القاهرة

### في أول حديث لجلة الإدارة بعد توليه المسؤولية؛



هيئة نظافة وتجميل القاهرة من الهيئات العربية ويستحق العاملون بها كل الاحترام والتقدير على الجهد الضخم الذي يبذلونه يوميا من أجل مواطني القاهرة

القاهرة أكبر محافظة وأكثرها كثافة بالسكان بها

(٣٠ حيا) ويسكنها حوالي ٦,٥ مليون نسمة وبها أكثر من ٢,٥ مليون وحدة سكنية وآلاف المنشآت التجارية والصناعية والمنشآت الطبية والمستشفيات وينتج عن القاهرة يوميا أكثر من ١٢ ألف طن مخلفات عضوية وصلبة وحوالي ثلاثة آلاف طن مخلفات هدم وبناء وكل هذه الكميات مطلوب نقلها يوميا خارج الكتلة السكنية.

بإذن الله في الخدمات التي ستقدمها الهيئة بالتنسيق مع شركات النظافة العاملة بالقاهرة في الفترة القليلة المقبلة وخاصة اعتبارا من أول أكتوبر ٢٠٠٩ بعد تطبيق العقد المعلن الجديد وزيادة أعداد العمالة والمعدات العاملة بكل الأحياء وقيام الشركات بالعمل يوميا طوال الأسبوع بدون أي يوم إجازة وتطبيق شروط النظافة والخدمة بالشوارع الفرعية تماما كما تتم بالشوارع الرئيسية وزيادة معدل الجمع السكني من الشقق وانتظامه بنسبة ٩٠٪ بكل أحياء القاهرة.

سيكون شعارنا في الفترة المقبلة نحو تحسين أحوال عمال النظافة ورفع دخلهم وتخصيص البعثات المناسبة لهم وخاصة بدل المخاطر وعند إحساس العامل بتحسين في أحوال المعيشة وأنه يلقى رعاية صحية جيدة سيكون لذلك أكبر الأثر في أداء عمله بروح عالية وأداء جيد ويزيد الجهد والعرق والعطاء وبلا رقيب إلا الله وذلك حتى تصبح القاهرة نظيفة جميلة . مثلا لأداء البضائع.

وأيضاً من المهام الأساسية خلال المرحلة الحالية هي زيادة معدلات رفع كفاءة



تراكمات منازل قديمة منهارة وإنقاذ السكان بها.

إذن فالجهد المطلوب ضخم ومتشعب ويتطلب عمل دالب ومستمر وتعاون كامل مع كل الأجهزة التنفيذية والشعبية بالمحافظة حتى يشعر المواطن بحالة النظافة بالقاهرة، وكذا التجميل والتشجير والإنارة بكل أحياء القاهرة بدون أي تمييز بين حي وآخر.

وعد للسادة المواطنين بالدعم الكامل من سيادة الدكتور / محافظ القاهرة وتوجيهاته المستمرة للهيئة لكي تحقق الهيئة الأهداف المطلوبة منها في كل المجالات.

وعد بأن المواطن سيشعر بفارق كبير

كل هذا يحتاج جهد كبير وتعاون صادق من جمهور القاهرة العظيم بالمحافظ على اتباع سلوكيات النظافة والتعامل الجيد مع الشارع، والهيئة تعمل في مجال نظافة القاهرة وهو أحد أهم محاور العمل، وبالإضافة إلى ذلك فالهيئة مسئولة عن ٣٠٠ حديقة منتشرة بأحياء القاهرة لصيانتها ورعايتها

وإمدادها بكل ما هو جديد من البنيات والأشجار وتغيير التالف منها ومسئولة عن ٣٥٠٠ فدان مسطحات خضراء تشمل الحدائق والجزر الوسطى بالمحاور والطرق والمنازل.

الهيئة مسئولة عن أكثر من ٢,٨ مليون وحدة إنارة كاملة موجودة بشوارع وطرق القاهرة من أعمدة وكوابيل وأكثر من ٧٥٠ كيلو مترا طوليا كابلات أرضية وهوائية وإنارة جميع الطرق والمحاور الرئيسية والكبارى والانفاق والحدائق العامة وإشادات المرور وجميع المرافق العامة بالصحة.

بالإضافة إلى ذلك يقع على عاتق الهيئة مسئولة إزالة أي مبان عشوائية أو رفع

(٢٦) مشتتلا فرعيا بالأحياء (٥) مقاتل رئيسية لزيادة أعداد الأشجار والنباتات والورود التي يتم إنتاجها وبيعها للجمهور بأسعار تقل عن سعر السوق بنسبة ٢٥٪.

وأيضاً هدف رئيسي لنا هو العناية بالحدائق العامة

والتميزية ورفع كفاءة الأشجار والتجديد بها وزيادة عدد الألعاب الخاصة بالأطفال وصيانتها والاهتمام بدورات المياه والكافتريات وكل ما هو في خدمة مرتادي الحديقة حتى يستمتع بجمال الخضرة والطبيعة بحدائق القاهرة.

وسيتم التركيز خلال المرحلة القادمة على زيادة وتكثيف التوعية البيئية من خلال الندوات واللقاءات مع البراعم الصغيرة أولادنا بالمراحل الدراسية المختلفة وخاصة النشء الصغيرة وتلقينهم بأهمية النظافة والمردود الإيجابي لها على الصحة مع زيادة توزيع بعض هدايا عليهم لتحفيزهم على المشاركة مثل (كراسات عليها إرشادات توعية / فاناتل تي شيرت / كتيبات / بوسترات...).

الإخوة المواطنون نرجوكم بإخلاص مساعدتنا في الحفاظ على القاهرة نظيفة وجميلة باتباع قواعد النظافة العامة وعدم إلقاء المخلفات بالشوارع والإيجابية في مواجهة أي مواطن يقوم بإلقاء القمامة بالشوارع أو يتعامل مع صناديق القمامة بقسوة سواء بالكسر أو الحرق وكل هذا لصالح المواطن أولاً ثم لصالح مصرنا الحبيبة.



ألف نباتات أسوار وعشرين ألف شجيرة وكل هذه الأشجار والنباتات من مشاتل الهيئة وتتم زراعتها بمنظر جمالي بواسطة مهندسين متخصصين من الهيئة وتتم أعمال التطوير والزراعة بإشراف مباشر من المهندس / ليلى سقر رئيس الإدارة المركزية للتجميل والمهندسة / نفيسة فؤاد مدير عام الحدائق والتشجير بالهيئة.

ولسرعة حل شكاوى المواطنين بمرجاء الاتصال بالخط الساخن للهيئة رقم (١٥٢) والمخصص لتلقى شكاوى ومطالبات جماهير القاهرة فيما يخص النظافة أو التجميل أو الإزالة أو نقل مخلفات الهدم والبناء البسيطة الناتجة عن تجديد حمام أو مطبخ.

وسوف نضع نصب أعيننا الاهتمام بمشاتل الهيئة الرئيسية والفرعية وعددها

العربيات والحملة الميكانيكية للبيئة حيث إن هذه العربيات تقدمت وتحتاج لأعمال إصلاح وصيانة دائمة وعلى أعلى مستوى حتى تتحمل ضغوط العمل سواء في تحميل المخلفات أو نقلها لمسافات بعيدة خارج العاصمة وأيضاً سيتم وضع الخطط لإحلال

العربات المتهالكة بعربات جديدة صالحة وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة البيئة بالإمكانات المتاحة من المحافظة والبيئة. سنوياً اهتمامنا لرفع كفاءة خطوط ومصانع السماد لزيادة الطاقة الإنتاجية لها وإنشاء خطوط جديدة واستقبال كل المخلفات العضوية وتحويلها لسماد عضوي وخاصة بعد ذبح وإعدام الخنازير بالقاهرة والتي كانت تستهلك بمفردها حوالي ٥ آلاف طن مخلفات عضوية يومياً ومطلوب اليوم أن تستوعب مصانع السماد كل هذه الكميات وتحويلها لسماد عضوي ، واليوم نستمر في استكمال الأعمال الجارية بكل أحياء القاهرة بكل جدية والتزام ، حيث يتم يومياً رفع أطنان من مخلفات الهدم والبناء التي يلقيها ضعفاء النفوس في الشوارع والطرق بدون أي وازع من ضمير. وكذلك جاري استكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفت بطريق الميخيم الدائم المؤدى إلى المتعلم / المعادي بطول أكثر من ٧ كيلو مترات، وأيضاً استكمال أعمال التطوير وزراعة الجزيرة الوسطى والأرصفت بشوارع رمسيس في المسافة بين ميدان رمسيس وغمرة بطول حوالي ١,٥ كيلو متر وفي هذه المسافة تمت زراعة ٩٠ شجرة فيكس وسبعة آلاف نباتات مزهرة وسبعة عشر



# دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعي البيئي والثقافة البيئية

إعداد: د. محمد العزازی

عميد كلية الاقتصاد

والإدارة جامعة مصر للتكنولوجيا

الثقافة البيئية تتحقق في كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفي مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً في كافة المنظمات والجمعيات التي تسعى لحماية البيئة والطبيعة. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخباري للاهتمام بقضايا البيئة والذي يضع بالاعتبار الأول الطريقة القوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

- إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هي التزام وواجب أخلاقي من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأى عمل من قبل المجتمع والدولة.
- إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعي والنباتي والحيواني وكافة

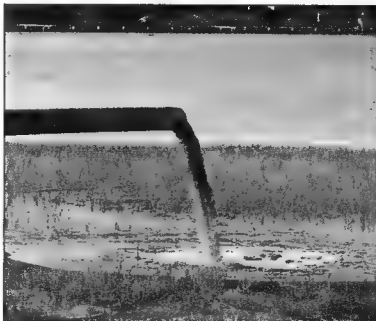
تهدف الثقافة البيئية إلى تطوير الوعي البيئي وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئي إيجابى ودائم. والذي بمثابة الشرط الأساسى كى يستطيع كل شخص أن يؤدى دوره بشكل فعال فى حماية البيئة وبالتالي المساهمة فى الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسعى الدؤوب لتطويرها. بغية نشرها وإضاجها لتتحول بذلك إلى مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره فى المناهج التدريسية فى كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال يعقّل جديدة تعى مفهوم الثقافة البيئية وتعمل فى تطبيقها على تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسؤولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الأيكولوجية والأيكونومية والاجتماعية لضمان مستقبل آمن من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمى بمفهوم السياسة البيئية.

على التوازى وباهتمام متزايد لإحداث تغييرات فى طرق التفكير والسلوك البيئى عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلى مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.

وتمثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لاستقبال إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط فى معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار

الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمه من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذى ينبغى على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففى الوقت الذى تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعى الثقافة البيئية





الأنظمة الأيكولوجية في تنوعها وجمالها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظور الطبيعي العام وكذلك لحماية التنوع الحيوي الشامل.

■ حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتي تعتبر كجزء رئيسي من النظام البيئي وفي الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات ولتطلّيات الاستثمار المتنوعة للمجتمع الإنساني.

■ حماية وحفظ الموارد المعنوية والتراث الحضاري كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للفرد والمجتمع.

■ العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرية وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئي الحيوي والأماكن الطبيعية.

■ استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقة البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتتضمن بحل المشاكل التالية:

■ الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.

■ حماية الصرف الصحي.

■ نظافة الهواء.

■ تجنب الضجيج.

■ مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعي العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئي.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن في تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

■ إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلى إمكانية فرض ضرائب ورسوم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، هذا ويمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات في مجال

#### الطاقات البديلة.

كذلك ينبغي منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيعة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وأساليب إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعي ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيعة بالغابات والأرض والطبيعة بشكل عام.

■ العمل على الارتقاء بمستوى الوعي البيئي بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلى الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمة وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والوقوف في وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلى بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

■ خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المضي والبلدان المجاورة بالإضافة إلى تأمين وتفعيل جسور التعاون التقني مع البلدان

والجامعات الأوروبية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وإبراز دورها الرئيسي في درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

■ تقتضي الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلى الاعتماد على ما يسمى باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية أخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

■ تشجيع ترجمة العلوم البيئية في المجال القانوني البيئي والهندسي والاقتصادي والتربوي البيئي إلى اللغة العربية وزيادة فرص التخصص العالي في المجال البيئي من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية الحديثة وفرض تواجدها عالمياً باعتبارها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هي تلك السياسة التي تمهد الطريق أمام

والبيئة ونحن الآن بحاجة إلى هذا النوع من الإعلام الذي يجب أن يكون ترجمة موضوعية وصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلى الناس بشكل يساعد على فهم المشكلة إضافة إلى تكوين رأى صائب فيما يتعلق بهذه المشكلة البيئية أو تلك من خلال المناقشات واللقاءات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضاً إيقاظ الوعي البيئي لدى المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلى التخلي عن عادات وسلوكيات ضارة بها. وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتسهم ببرنامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعالة في أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردي أو من خلال العمل في جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدني؟ وهل تحظى المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صهيبتنا؟ أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقى بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلى كارثة تصعد البشر؟

■ والإعلام البيئي يساهم بشكل كبير وملحوظ في بناء النمط التفكيري للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام في شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاركة والقراءة، وبالتالي فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير في تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعي الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئة الاجتماعية، فإن الإنسان الواعي والمدرِك يزن الأمور ويقارن قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالي فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلتراً" أي منقى ومغربل بطريقة جيدة حيث سيأخذ القيد ويترك الغير ذي فائدة، وأنا أرى أن من أهم الأعمال التي يجب أن يهتم بها في العالم العربي هي تثقيف الإنسان العربي حتى لا يصبح هدفاً سهلاً



الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة في العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلى توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر المحيط بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئي كأساس هام في نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً في تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد.

■ ولا يخفى على أحد، دور الإعلام الفعال في التأثير على المجتمع والفرد في شتى القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية على حد سواء وبفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية. يمكن اعتباره أداة مهمة وفعالة في توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه ويوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والرئية يستطيع التغلغل بين عموم الناس كما بين متفقوه وهو الذي يطلع الناس على حقائق الأمور التي تؤثر في مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئي نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمي الذي عقد في ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومى الإعلام

## ■ ماهو دور الإعلام البيئي؟

نشوء وعى وثقافة بيئية، وهى التى تربط النظام الأيكولوجى بالنظام التعليمى وكلاهما بالنظام الاقتصادى ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلى دراسة وفحص كل النظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نظريات جديدة وكذلك التقرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعى مهم بإدارة البيئة واختباراتها، واشترك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأى حول البعد البيئى للمشاريع التى يعتزم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم فى الاتفاقيات الصناعية التى يزمع عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أى تعارض بين النظام الأيكولوجى والنظام الاقتصادى.

دور الإعلام البيئى:

يعد الإعلام الركيزة الأساسية في مجال التوعية والتربية البيئية.. وهذا



للعلم المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربي أن يحصل على الاستفادة القصوى من الإعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم في الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربي بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفي كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وبكل أسف أهمل الإعلام العربي جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئي فلم يفسح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل اللائق والذي يتواءم مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

■ يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلى العالم العربي بشكل مباشر ومكثف ولا بد أن تهتم بالجوانب التالية:

■ **أولاً: طريقة تقديم المعلومة للمتلقي:** يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقي بشكل سلس غير معقد وتتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معده بشكل علمي بحيث تكون ممتعة وجاذبه لانتباه المتلقي.

■ **ثانياً: الشرائح المستهدفة:** بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة في تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فمثلاً شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهندسين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلى عدة أقسام حسب وعيها العلمي والثقافي وإعداد برامج التوعية والتثقيف البيئي على هذا الأساس.

■ **ثالثاً: التوعية المستقبلية:** يجب على الإعلام البيئي أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة في نظري وهي شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية في قالب مسملي وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدى الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمي توعوي بشكل مسملي وممتع ومن هنا نستطيع أن

نقدم إعلام بيئي ناجح ويحقق المرجو منه من الأهداف التي تتمنى أن تعم كل الوطن العربي وهي بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعي أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بعمليات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراقي وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها في سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئي المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجية مبنية على أسس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردي وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام نرى ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشئون البيئة وذلك عن طريق:

■ عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشئون البيئة. كما أن أعداد برامج علمية تحت على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يهمل دور المرأة في ذلك

الذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.

■ **التأكيد على دور البرامج الدينية في هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية عن الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التي تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلى التلوث بالضوضاء والتلوث الإلكتروني والبصري والإشعاعي، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومصادرها وطرق التصدي لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التي تحفز وتثقف الجمهور وتنتج في ثقت الانتباه إلى ما يحيط به.**

■ **يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسم أو الفلارت والبحوث والعلمية إبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية في صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعي بأهمية البيئة والتثقيف البيئي يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة ومعالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.**

■ **أن التثقيف البيئي والعناية بالبيئة يجب أن يوجهها عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعي إلى قمته تدريجياً.**

# تأثير كل من الأساليب التقليدية

## والحديثة على فاعلية التدريب

بالطبيق على الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية



اعداد: د. ليلى حسام الدين شكر  
كلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات

### المقدمة

#### ١/١ طبيعة مشكلة البحث وأهميته -

يلعب التدريب الإدارى دوراً أساسياً - فى الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعتبر أحد المرتكزات المهمة فى إدارة الموارد البشرية فى الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد القوى البشرية فى المنظمات بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابى، وبما يؤدى إلى الارتقاء بمستويات الأداء.

العمل التدريبى لإثراء قدرات القوى البشرية بها، لاستيعاب النظم وأساليب العمل الحديثة التى تتواءم مع التحولات التى تواجهها المنظمات الحكومية فى ظل الاتجاه للخصخصة وانخفاض موارد وإحجام موازنات هذه المنظمات، فضلاً عن تنامي قوة وضغط المواطنين فيما يتعلق بالخدمات الحكومية، وجودة هذه الخدمات ونوع العاملة التى يتلقونها، وكفاءة الخدمة.

إن منظمات التدريب الإدارى الحكومية مطالبة بأن تلعب

وقد تزايدت أهمية التدريب الإدارى بشكل خاص فى ظل التطورات العالمية الجديدة حيث أصبح العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة وأصبح يمثل لهذه المنظمات الميزة التنافسية ليس فى الاستثمار فى التكنولوجيا المتطورة فقط بل أيضاً فى العنصر البشرى المتميز الذى يستطيع استيعاب هذه التكنولوجيا المتطورة ويوظفها بكفاءة وإبداع فى العمل (١)، وهو ما ينعكس على العملية التدريبية فى المنظمات خاصة الحكومية - حيث تحتاج هذه المنظمات إلى مزيد من



بنأواعها المختلفة إلى المدرب وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب الإداري (٣).

وعلى الرغم من أن أساليب الإدارة الحديثة وخاصة في مجال التنمية البشرية والتدريب قد تناولت بالتفصيل الأساليب الحديثة في التدريب من حيث أهدافها وطريقة استخدامها وفوائدها وعيوب كل أسلوب منها. إلا أن الواقع العملي بالنسبة للدول العربية بشكل عام، والدول العربية بشكل خاص يوضح أن وضع هذه المفاهيم موضع التطبيق يواجه العديد من المشكلات والصعوبات التي تحد كثيرا من استخدام هذه الأساليب الحديثة والاستمرار في أحوال كثيرة في استخدام الأساليب التقليدية. وهو ما أكدته التقرير حول معاهد الإدارة العامة في الدول العربية، والذي أوضح أن جميع المعاهد تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساليب التقليدية، وأن الوقت المخصص للأساليب الحديثة يعتبر - أقل حد كبير - من الوقت المخصص للأساليب التقليدية (٤).

كما أشار الوزان إلى اعتماد التدريب الإداري على استخدام الأساليب التقليدية وأوصى بضرورة التركيز على الأساليب العملية في تدريب الإدارة الوسطى، وأن يكون استخدام الأساليب التقليدية بالقدر الذي يؤهل لاستخدام الأساليب التطبيقية في التدريب (٥).

لذا فإن منظمات التدريب الإداري الحكومية في الدول العربية مطالبة بأن تخصص مساحة زمنية أكبر في وقت برامجها لتطبيق وتجريب الأساليب التدريبية الحديثة والتدرج في التطبيق حتى تعطي العديد من الفرص لتحسين وتطوير عملية التدريب الإداري، أن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، وإنما ينبغي أن يكون الهدف النهائي هو تغيير السلوك ولن يتأتى ذلك إلا بتجربة هذه الممارسات في فعل في مجال العمل. ولعل الأساليب التدريبية دوراً مهماً في عملية نقل المعرفة أو نقل المضامين التي تم اكتسابها إلى ممارسات وتطبيقها بعد الرجوع للعمل.

وهناك محاولات من معهد الإدارة العامة إلى استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في فعاليات الخطط التدريبية المتعاقبة بأنواعها، وذلك منذ تطبيق الخطة الثانية لتطوير البرامج التدريبية - أثناء الخدمة - في عام (١٩٧٦هـ)، غير أن نتائج هذا الاستخدام لم تخضع للتقييم العلمي التكاملي من قبل. أن الاستخدام الكفء للتدريب يتطلب تقييم فعالية التدريب، حيث إن مهمة أي منظمة تدريبية لا تنتهي بتقديم الأنشطة التدريبية، وإنما تتجاوز ذلك إلى الحرص على تقييم هذه الأنشطة لتحديد مدى الذي استطاعت بلوغه في تحقيق أهدافها، وبمعرفة نقاط قوتها لمحاولة تدعيمها، ونقاط الضعف لمحاولة تلافيها، الأمر الذي يساعد على تطوير هذه الأنشطة وتحسين لزيادة فاعليتها.

وعلى ضوء العرض السابق لمشكلة البحث، يتضح أهمية هذه الدراسة حيث إن تقييم الأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب الإداري في المعهد - وعلى وجه الخصوص - الأساليب التدريبية الحديثة يساعد في توفير البيانات الضرورية عن

دورها مهما في تنمية وتطوير القوى البشرية في المنظمات الحكومية حيث يجب عليها أن تقدم خدمة تدريبية فعالة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم العلمي للعملية التدريبية، والتي تتحقق من خلال أنشطة تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعمل في اتجاه واحد وتعاون وتنسيق بين المنظمات التدريبية من ناحية، وبين المنظمات الحكومية التي ترغب في تدريب قواها البشرية، من ناحية أخرى.

وتشمل العملية التدريبية أربع مراحل أساسية هي: أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية، ثانياً: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية، ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية، رابعاً: تقييم البرامج التدريبية. ويعتبر اختيار أسلوب التدريب من أهم خطوات مرحلة تخطيط البرامج التدريبية حيث إن اختيار الأساليب التدريبية التي سيتم تطبيقها في البرنامج التدريبي - في حقيقة الأمر - يعد الاختيار الحقيقي الأول لمهارة تصميم البرنامج التدريبي، وبمعنى آخر تعد أول ترجمة عملية للأنشطة التي يقوم بها المصمم ومدى فعاليتها. لذلك فإن كثيرا من مشكلات التدريب قد تكمن في هذه الخطوة نظراً لعدم توفيق القائمين على التدريب في اختيار الأساليب التدريبية المناسبة، بمعنى أن عدم القدرة على اختيار أسلوب التدريب المناسب لطبيعة البرامج والهدف منه قد يؤدي إلى فشل البرنامج أو عدم تحقيقه للأهداف المرجوة.

وجدير بالذكر أن اختيار أسلوب التدريب يجب أن يأخذ في الاعتبار ليس فقط طبيعة البرنامج وأهدافه، ولكن أيضاً قدرات المدربين وخبراتهم ومهاراتهم في استخدام الأساليب المقترحة للتدريب، فضلاً عن خصائص المتدربين واتجاهاتهم نحو الأساليب التدريبية المستخدمة، والعديد من المعايير الأخرى التي تساعد في هذا الاختيار على المستوى النظري غير أن كل هذه المعايير يجب أن ترتبط باستخدام الملائم للأسلوب على المستوى التطبيقي حيث تركز الانتقاد الرئيسي للتدريب الإداري إلى عجزه في تجاوز حدود القاعات التدريبية المغلقة، والانتقال إلى مشكلات الحياة الحقيقية إلى تواجه المديرين، ولقد أشار هذا الفصل الواضح لكثير من أنشطة التدريب المتمثلة في الأساليب التقليدية بين الباحثين للنسبة نحو الأساليب الحديثة التي تعتمد على التفاعلية والمشاركة والتجريب والاكتشاف، والتي تخلصت من الأطر النظرية للمحاضرة التقليدية (٦).

وقد قدم مصمم ومدرسو البرامج - استجابة لتلك الانتقادات - في الدول المتقدمة عددا من الداخل الجديدة في التدريب الإداري، والتي تؤكد على التعلم بالعمل Learning by doing، والتعلم الذاتي، وعلى التكامل بين النظرية والتطبيق. ولذا فقد تعددت وتنوعت أساليب التدريب بشكل ملحوظ في النصف الأخير من القرن العشرين، خاصة وأن ثورت المعلومات والاتصالات قد أضافت أساليب وأدوات ووسائل تدريبية جديدة مثل الوسائط المتعددة، Multi Media، والواقع التخليقي Virtual Reality، وشبكة الإنترنت وغيرها. والتي تهدف بطريقة أو بأخرى إلى نقل المعرفة

التدريبية المستخدمة في التدريب الإداري بالفرع النسوي  
للمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريسي ١٤١٨ - ١٤١٩ هـ، وعلى  
ذلك فقد تم استبعاد كل الأساليب التدريبية التي لم يتم  
استخدامها فعلاً في البرامج التدريبية خلال هذا العام محل  
البحث حتى وإن تم استخدامها قبل ذلك في أعوام تدريبية  
سابقة.

٢/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب  
التدريبية المستخدمة في التدريب الإداري من وجهة نظر  
المتدربين بالفرع النسوي للمعهد الإدارة العامة وذلك لخصوصية  
وضعية المرأة العاملة في المجتمع السعودي، ومع ذلك فإن هناك  
إمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة على المتدربات دول عربية  
أخرى لتشابه أوضاع المرأة العاملة في البلدان العربية بشكل  
عام.

٣/٤/١ يقتصر نطاق الدراسة على تقييم فعالية الأساليب  
التدريبية المستخدمة في التدريب الإداري بالفرع باستخدام  
المستوى الأول من مستويات معايير تقييم التدريب، وهي رد  
الفعل أو الاستجابة نظراً لأهمية التعرف اتجاهات المتدربات  
نحو الأساليب التدريبية المستخدمة والاسترشاد بها في اختيار  
هذه الأساليب.

#### ٥/١ منهجية البحث، -

اعتمدت الباحثة في إجراء البحث الحالي على الآتي: -

#### ١/٥/١ مقبرات البحث، -

وتتضمن متغيرات مستقلة هي العوامل الديموجرافية،  
ومعيار الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب  
التدريبية الحديثة، والمعوقات التي تواجه استخدام الأساليب  
التدريبية الحديثة. كما تضمنت كذلك متغيرات تابعة هي  
فعالية التدريب سواء الفعالية العامة وهي فعالية التدريب  
استخدام الأساليب التدريبية بشكل عام وهو تقييم المتدرب  
للفرص المتوقعة من الأسلوب، أو للفعالية الخاصة وهي فعالية  
التدريب باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة بوجه خاص  
وهو تقييم المتدرب لدى تحقيق الأسلوب لأهداف تدريبية  
معينة.



المؤشرات والمعايير التي يمكن استخدامها في اختيار الأسلوب  
التدريسي الملائم، خاصة أن تطبيق الأساليب التدريبية  
الحديثة ووضعها موضع الممارسة الفعلية يواجه بالعديد من  
المشكلات والصعوبات. فضلاً عن أن هذه الدراسة تساعد في  
تحديد العوامل التي تزيد من فعالية استخدام الأساليب  
التدريبية الحديثة، وتلك العوامل التي تحد من فاعليتها  
بفرض الثقل عليها. وتزداد أهمية هذه الدراسة باعتبارها  
تقييم الأساليب التدريبية من وجهة نظر المتدرب باعتبارها  
العمل الذي توجه إليه الخدمة التدريبية وأن أي تطوير في  
هذه الخدمة يرتبط أساساً بتلخيص احتياجات ومطالب المتدرب  
على أسس علمية سليمة، بحيث توفر للعملية التدريبية تنفيذاً  
وتخطيطاً وتقييماً كل البيانات الواقعية عن مدى فعالية  
تطبيق هذه الأساليب في البيئة العربية، خاصة أن الدراسات  
التطبيقية العربية قليلة في هذا الموضوع إلى حد كبير.

#### ١/٢ أهداف البحث؛ -

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي: -

١/٢/١ التعرف على مدى استخدام الأساليب التدريبية  
التقليدية والحديثة في التدريب الإداري، ومدى كفاية الوقت  
المخصص لكل منها.

٢/٢/١ تحديد مدى اختلاف تقييم المتدربات لفعالية  
التدريب وفقاً لاستخدام كل من الأساليب التدريبية التقليدية  
أو الحديثة.

٣/٢/١ تحديد مدى اختلاف فعالية التدريب وفقاً  
لخصائص الديموجرافية التالية (المرحلة العمرية، الحالة  
التعليمية، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

٤/٢/١ تحديد أثر توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام  
الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٥/٢/١ تحديد أهم المعوقات التي تحد من فعالية استخدام  
الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب الإداري، وتقديم  
التوصيات للتغلب عليها.

٦/٢/١ تحديد تأثير تلك المعوقات على فعالية التدريب.

#### ٣/١ فروض البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث السابقة، فإن البحث سوف  
يحاول إثبات صحة أو عدم صحة الفروض الآتية: -

١/٣/١ يختلف تقييم المتدربات لفعالية التدريب باختلاف  
نوع الأسلوب التدريبي المستخدم.

٢/٣/١ تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص  
الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية،  
المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، طبيعة القطاع.

٣/٣/١ هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد  
والاستخدام الملائم للأساليب الحديثة على فعالية التدريب.

٤/٣/١ تتباين درجة تأثير المعوقات التي تواجه استخدام  
الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية  
التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلي للمعوقات تزيد على  
درجة عدم التأثير.

٤/١ حدود البحث: -

١/٤/١ تقتصر الدراسة على تقييم فعالية الأساليب

إضافة مساحة في نهاية الأسئلة للتعليقات والإيضاحات التي قد يرغب المستقصي منه إضافتها.

تم قياس الاستجابات عن طريق استخدام مقياس خماسي الابعاد حيث تمنح خمس درجات عند اختيار البديل (موافق جدا) وتمنح درجة واحدة للبديل (غير موافق مطلقاً).

تصنيف فقرات الاستبيان الى خمسة أقسام رئيسية هي: القسم الأول، ويهتم بتحديد الخصائص الديموجرافية لفردات عينة البحث، حيث تم التركيز على متغيرات: الحالة العمرية، الحالة التعليمية، المرتبة الوظيفية (المستوى الوظيفي)، مدة الخبرة في العمل الحالي، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المتدربة.

### القسم الثاني، ويهتم بقياس

اتجاهات مفردات عينة البحث نحو درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة.

القسم الثالث، ويهتم بقياس رد

فعل المتدرب نحو أوجه الاستفادة

المختلفة من كل مجموعة من

الأساليب التدريبية خلال فترة

تنفيذ البرنامج بشكل عام

(الفعالية العامة).

القسم الرابع، ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو فعالية الأساليب التدريبية بشكل خاص من حيث تحقيقها لأهداف معينة.

القسم الخامس، ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة في التدريب الإداري.

القسم السادس، ويهتم بقياس اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أهم المعوقات التي تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب الإداري وهو أهم اقتراحاتهم للتغلب عليها.

### ٢/٢/٣/٥/١ جمع وتفرغ البيانات، -

تم توزيع واستيفاء قائمة الاستقصاء باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية بين الباحثة والمتدربات لفردات عينة البحث في البرامج محل الدراسة وذلك قبل انتهاء البرنامج التدريبي بيوم واحد ويومين على الأكثر. وقد ساعد ذلك في توضيح الهدف من البحث لفردات العينة من جانب، وكذلك حث مفردات العينة على الإجابة عن قائمة الاستقصاء والرد على أية استفسارات قد تترد منهم، مما ساعد في دقة تعبئة هذه القوائم.

تمت مراجعة القوائم للتأكد من استيفاء إجابات (٩٠٪) من الأسئلة على الأقل وقد اجتازت القوائم جميعاً هذا الاختبار.

### ٣/٢/٣/٥/١ المعالجة الإحصائية، -

بعد الانتهاء من تفرغ البيانات في الجداول التكرارية وحساب النسب المئوية تمت معالجتها إحصائياً باستخدام مجموعة حزم العلوم الاجتماعية SPSS WIN وذلك بمعرفة مركز الحساب المعلى بجامعة عين شمس، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: -

النسب المئوية لتكرارات الاجابات لإفراغ عينة البحث من

المنهج الذي استخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأن هذا البحث من البحوث التكوينية التي تهدف الى الدراسة الوصفية والتحليلية لظاهرة البحث بهدف اكتشاف وتحديد نواحي القوة والتوكيد عليها وتحديد نواحي الضعف ومحاولة اقتراح سبل علاجها. وقد تطلب ذلك القيام بنوعين من الدراسة: -

### ١/٣/٥/١ دراسة مكتبية، -

للقوقوف على المفاهيم المختلفة المتصلة بموضوع البحث وعناصره حيث تناول البحث المسح الأكاديمي للادبيات والدراسات السابقة الخاصة بالأساليب التدريبية الممكن استخدامها في التدريب الإداري سواء التقليدية أو الحديثة وما شهدته هذه الأساليب من تطور حتى الآن، وأهم المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية هذه الأساليب الخاصة

من قبل المتدرب، وكلل الهدف من

ذلك هو التغطية النظرية

للمظاهرة موضع البحث من كل

جوانبها.

كما تم الاطلاع على الخطط

السبئية للتدريب بمعهد الإدارة

العامة، وكذلك التقارير السنوية الشاملة لإنجازات المعهد، وكذلك نماذج التقييم التي يستخدمها المعهد في تقييم البرامج من التدريبية من وجهة نظر المتدربين وذلك لمعرفة أنواع البرامج التي يقدمها الفرع النسوي للمعهد، وكذا إعداد المتدربات في كل برنامج، وخطط المواد لكل برنامج بما تحتويه من الأساليب التدريبية المخطط استخدامها في كل مادة، كما تم الاطلاع على كل الوثائق والتقارير التي تخص موضوع البحث فيما يتعلق بمجال تطبيقه على الفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة.

### ٢/٣/٥/١ دراسة ميدانية، -

استهدفت الدراسة الميدانية تحديد أثر الأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب الإدارة بالفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة خلال العام التدريبي ١٤١٩/١٤٢٠هـ وذلك من وجهة نظر المتدربات أفراد عينة البحث وبين فعالية التدريب وذلك للوصول إلى أكثر الأساليب التدريبية فعالية في ظل الظروف الحالية التي تعمل في ظلها المنظمات الحكومية في الدول العربية وذلك من خلال: -

### ١/٢/٣/٥/١ أداة البحث، -

تم إعداد قائمة استبيان لاستخدامها في جمع البيانات اللازمة للبحث، وقد صممت القائمة في ضوء مشكلة البحث وهدفه وفروضه، وقد روعي في هذه القائمة ما يلي: -

تحديد الغرض من الاستبيان.

تحديد أهم الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.

تمت صياغة الأسئلة بين الأسئلة المغلقة، والأسئلة ذات النهاية المفتوحة المغلقة، وسؤال واحد فقط صيغ بشكل مفتوح. ترتيب الأسئلة بشكل متسلسل متطابق يساعد على الاستيفاء الوافي لها.

التي قام بها Shoenfelt وآخرون، تحديد فعالية عشرة أساليب تدريبيه هي: التدريب المعتمد على الحاسب الآلي، والتعليم البرمج، والمحاضرات مع الأسئلة والأفلام التصويرية، والمحاضرات التلفزيونية، الحاسوبية، والمنافسات، والندوات، ودراسة الحالة، ولعب الأدوات، والمباريات الادارية. وقد قام الباحثون بتقييم هذه الأساليب وفقا لفعاليتها في تحقيق عدد من الأهداف التدريبيه هي اكتساب المعلومات، وإعادة استخدام المعلومات وتغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات الشخصية، وتنمية مهارات حل المشكلات، والحصول على قبول التدربين، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أسلوب المحاضرات مع الأسئلة الأفلام التصويرية، والمحاضرات التلفزيونية تعتبر أقل اساليب التدريب فعالية في تحقيق أهداف التدريب بينما تعتبر أساليب دراسة الحالة ولعب الادوار والمباريات الادارية من أكثرها فعالية في تحقيق تلك الاهداف.

أما الدراسة التي قام بها Broadbent (11) التي طبقت في المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية على عينة مكونة من (١٠٠) مفردة من المدربين الذين تولوا التدريب في برامج مديري

الصحة والسلامة المهنية بالمركز، وقد أخضعت هذه الدراسة للتقييم اثني عشر أسلوبا تدريبيه هي: المحاضرة، التعليم المتكامل، التعليم التجريبي، التعليم التجريبي بالممارسة، التدريب على رأس التدريب الذاتي، التعليم المبني على حل المشكلات، والوسائط المتعددة، وقد تم تقييم هذه الأساليب من قبل المدربين الذين قاموا باستخدامها في برامج المركز وكذلك لتحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، وكذلك تحديد أهم المجالات التي يمكن أن يستخدم فيها كل أسلوب، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل أسلوب من هذه الأساليب يعتبر ملائما إذا استخدم في الموقف التدريبي الملائم، وأن المحاضرة يمكن استخدامها كأسلوب تدريبي مساعد في حالة عرض موضوعات جديدة، كما أن الاختيار بين أسلوب وآخر يعتمد على عدة معايير: منها تكلفة التصميم والتنفيذ، وقبول كل من المتدرب والمدرّب للأسلوب، وفوق ذلك المحتوى والهدف.

وقد استهدفت دارسي Hay (12)، تحديد المعايير التي علي اساسها يتم تقييم الأساليب التدريبيه المستخدمة في تدريب مديري التسويق في المنظمات الخدمية الامريكية، وقد تمت دراسة عينة مكونة من (٢٠٠) مفردة من مديري التسويق في مركز التدريب التابع لاتحاد صناعات الضنفقة والمطاعم في الولايات المتحدة، وقد تم تقييم الاسلوب التدريبي وفقا لقدرته على تحويل التدريب أو نقل اثر التدريب الى العمل، وقد كانت هذه الأساليب على الترتيب هي: التدريب العملي، المباريات الإدارية، لعب الأدوات. كما أشارت الدراسة إلى أن (٤٠٪) من المدربين يستخدمون أسلوبا واحدا أو اثنين فقط في التدريب

واقع نتائج الاستقصاء.

المؤسّسات الترويجية من أجل التعرف على مستوى إجابة أفراد عينة البحث عن متغيرات الدراسة ومن ثم ترتيبها حسب أهميتها، كما يعكسها المتوسط الترجيحي لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم إجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

اختيار تحليل التباين الاتجاه حساب On Way Knoval of Variance لحساب اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (كل متغير من العوامل الديموجرافية وأثرها مجتمعة في تقييم أفراد عينة البحث لفعالية التدريب) . (بشقيه العام والخاص). والمعروف أن هذا الاختبار يختبر مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر. اختبار "ف" لتحديد مستوى الدلالة الاحصائية بنتائج تحليل التباين عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بمقارنة قيمة "ف" المحسوبة بالجدولية.

اختبار (L.S.D) (Lest of Significant Differences)

وقد تم استخدام هذا الاختبار في حالة وجود معنوية مرتفعة في بعض الاختبارات، وذلك لتحديد أقل فرق معنوي بين المجموعات وكذا تحديد مصدر الفروق بين المجموعات.

معامل ارتباط بيرسون لاختبار تأثير درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبيه على فعالية التدريب.

اختبار كرونباخ الفا Cronbach Alpha لتحديد مدى ثبات الاستبيان.

١ / ٢ / ٣ / ٥ / ١ صدق وثبات الاستبيان :-

صدق الاستبيان، بعد الانتهاء من اعداد الاستبيان في صيغته الأولى تم عرضه على مجموعة من المحكمين عددهم (١) من الأكاديميين والخبراء في مجال التدريب الإداري لمعرفة رأيهم في مدى مناسبة محتواه لتحقيق أهداف الدراسة، ووفقا لما أبداه المحكمون من ملاحظات تمت إعادة بناء الاستبيان حتى وصل إلى صورته النهائية.

ثبات الاستبيان، للتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة من المتدربين غير عينة البحث بلغت (٢٠) مفردة وتم حساب معامل ثبات الاستبيان باستخدام اختبار الفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وقد بلغ معامل الفا (٠,٨٥٥) وتعتبر هذه المعامل مرتفعا ودالا على ثبات الاستبيان.

- الاطار النظري للبحث

١ / ٢ الدراسات السابقة :-

تعرض الباحثة فيما يلي بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ويمكن تصنيف هذه البحوث والدراسات إلى: بحوث ودراسات اجتبية، وبحوث ودراسات عربية وذلك على الوجه التالي :-

لأنهم يحققون فيها اجادة عالية، بينما (3٥%) من المدربين يستخدمون عدة اساليب ودرجة اجادة عالية (١٥).

فقد توصل (Levine) في دراسته عن متطلبات تصميم المنهج التدريسي لبرامج التدريب الاشرافي، الى أن اختيار الأساليب التدريبية اللائمة يتطلب معرفة كل من مصمم البرنامج والمدرّب يعمل المتدربين، ولذلك يجب استطلاع رأي المتدربين في هذه الأساليب، كما أن التطابق بين المحتوى والأسلوب التدريسي يساعد في نقل أثر التدريب لكان العمل. ٢/١/٢ الدراسات العربية - ١/٢/٢ الدراسات التي تناولت تقييم أساليب التدريب الإداري في منظمات التدريب والتنمية الإدارية: -

في دراسة عثمان (14) لقياس تأثير كل من التدريب المرتكز على أسلوب التعلم التكاملي والتدريب المرتكز على أسلوب المحاضرات على فعالية التعلم في البرامج التدريبية، أظهرت نتائج الدراسة على عينة قوامها (١٨٠) متدرباً، أنه لا توجد اختلافات تذكر في نتائج الاختبارات، ولا درجة ليل نحو فرصة التدريب، ولا التوقعات من البرنامج الذي سوف يتم التدريب عليه، وكذلك النمط التعليمي، أو التعاطف الإيجابي. كذلك توصلت الدراسة الى أن التدريب بطريقة التعلم التكاملي

تصلح لبعض المواضيع أكثر منها للبعض الآخر، وأنه لكي نصل بالتعلم التكاملي الى درجة عالية من التأثير فإن أسلوبه المتفاعل يصلح في الموضوعات التي تحتاج إلى تعديل في المفاهيم أو السلوك أو تأثير القلق أو لا يتحمس المتدربون لدراساتها نظراً لأن التعلم التكاملي يركز على جعل هذه الدروس يسودها جو من المرح وعلى إزالة كل العناصر السلبية التي يمكن أن يكون الدارس قد اختزنها من تجارب تعليمية سابقة فهو يساعد الدارسين على تخطي هذه الحواجز حتى يتيح لهم فرصة تدريبية أفضل.

وفي دراسة القط (15) التي استهدفت تقييم بعض اساليب المحاكاة الادارية المستخدمة في بعض برامج التدريب الاداري للتعرف على فعاليتها ومدى مساهمتها في تحقيق الاستفادة للمتدربين وهذه الأساليب هي: دراسة الحالة، لعب الادوار، المباريات الادارية. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من (٢١٨) مفردة من المتدربين في بعض البرامج التدريبية التي تنفذها بعض المنظمات التدريبية المتخصصة الخاصة في مصر، فاستخدمت الباحثة أسلوب قائمة الاستقصاء لقياس رد فعل المتدربين تجاه متغيرات الدراسة، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين توافر كل من المعلومات المرتدة للمتدربين، والتواصل والنتائج خلال أساليب المحاكاة الإدارية، وبين ردود فعل المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، وأن ردود فعل المتدربين تجاه تطبيق أساليب المحاكاة الإدارية لبعض مبادئ التعلم يتوقف على كل من مستوى تعليم المتدرب ومستوى التدريب السابق الذي حصل عليه.

وفي دراسة أبو خضير (16) على عينة مكونة من (١٤٩)

مفردة من المتدربين في معهد الإدارة العامة بالرياض استهدفت تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بالمعهد باستخدام القياس (قبلي - بحري) وكذلك استبانة رد فعل المتدرب نحو البرنامج التدريسي. كان من بين العناصر التي تم تقييمها في البرنامج الأساليب التدريبية، وكذلك الوسائل التدريبية المساعدة، وقد توصلت هذه الدراسة الى أن هناك تغيراً كبيراً في معارف المتدربين نتيجة التحاقهم بالبرنامج في ثلاث مواد باستثناء المادة الرابعة وهي مادة الاتصال الإداري نتيجة عدم ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة في تقديم هذه المادة وهو ما أكدته الاتجاهات السلبية للمتدربين نحو هذه الأساليب، يضاف الى ذلك أن من أهم المعوقات التي يتوقع المتدربون أن تحد من امكانيات نقل أثر التدريب أو تحويل التدريب هو أن هذه الأساليب لا تساعدهم في نقل المضمين والمحتوى الذي يوجد في البرنامج إلى ممارسات في العمل (17).

تختلف النتائج التي توصل اليها العسكرو. عن دراسة ابو خضير حيث توصل الى أن الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية المساعدة، المستخدمة في برامج الأعمال المكتبية التدريبية التي ينفذها معهد الإدارة العامة بالرياض تتفق مع معايير الامتياز في برامج التعليم التجاري الامريكية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) مرة من الإداريين واعضاء هيئة التدريس بالمعهد.

وفي دراسة هدفت لتقييم اسلوب التدريبات العملية في التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، والتي قام بها سليم (18) على عينة بلغت (٢٩٩) متدرباً حيث قارن بين أربعة اساليب تدريبية حديثة هي: دراسة الحالات، المباريات، المشروعات التطبيقية، لعب الادوار... وقد توصلت الدراسة إلى أن دراسة الحالات هو الأسلوب الأكثر استخداماً بين الأساليب الحالية، بينما المباريات الادارية لا تستخدم على الاطلاق، أما أسلوب المشروعات التطبيقية ولعب الادوار فتستخدم بشكل محدود. ٢/٢/١/٢ الدراسات التي تناولت تقييم أساليب تدريس العلوم الإدارية في الجامعات: -

في دراسة (19) يالغي استهدفت التعرف على الأساليب والوسائل التي يستخدمها معلمو العلوم الادارية في الجامعات العربية، واتجاهاتهم نحو هذه الأساليب، وأهم المشاكل التي تواجههم في استخدامها ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٩) مفردة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الثماني محل البحث، وقد شملت الدراسة (١٤) اسلوباً تعليمياً، وكذلك (١١) وسيلة تعليمية. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن المحاضرة هي الاسلوب الأكثر استخداماً، بينما النقاش ينسبة ضئيلة جداً، اما بقية الأساليب فلا تستخدم، ونفس الشيء ينطبق على السبورة كوسيلة تعليمية بينما تتراجع نهائي باقي الوسائل. كما أنه لا توجد علاقة قوية بين بعض الخصائص الديموجرافية لاعضاء هيئة التدريس مثل الخبرة والمرتبة

الأكاديمية واستخدامهم للأساليب والوسائل التعليمية الحديثة، وقد اشارت الدراسة إلى المشاكل التي تواجه عضو هيئة التدريس في استخدام الأساليب الحديثة مثل عدم وجود الوقت الكافي، وقلة التسهيلات والخدمات المساندة، وعدم توافر الخبرة في استخدامها.

وقد استهدفت الدراسة التي قام بها الحسينة (20)، إلقاء الضوء على طرق تدريس العلوم الإدارية، ومدى استخدامها من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية، حيث تم رصد لبعض هذه الطرق المستخدمة في ثلاث جامعات عربية وذلك بشكل وثائقي. كما تم تصميم حزمة من هذه الطرق مكونة من ست حزم فرعية، هي الورقة البحثية، والنشاط التدريسي، ودراسة الحالة، والنشاط الصفّي، والنشاط اللأصفي، والتعلم الذاتي، وقد تم اختبار هذه الحزمة على عينة من طلبة الإدارة بلغت (١٣) مفردة من الطلبة والطالبات. وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من توافر العديد من الطرق التدريسية الممكن استخدامها في تدريس العلوم الإدارية إلا أن أعضاء هيئة التدريس يحصرون أنفسهم باستخدام المحاضرة فقط حتى في الجامعات التي تتوافر فيها أفضل مستلزمات

التدريس، وأخيراً، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه عام عند المجموعات المختبرة من

الطلبة نحو فائدة حزمة الطريقة المختبرة حيث كانت أعلامهم درجة هي الورقة البحثية وأدناها هي النشاط التدريسي، كما أظهرت النتائج أن درجات الطرق كانت محصورة في نطاق ضيق جداً بين (٢,٦ - ٧,٥ من أصل ١٠ درجات)، وهو ما يشير إلى خطأ التجيز إلى طريقة ما على أنها أصح من غيرها حيث تعتمد طريقة التدريس الفعالة على الموقف التدريسي.

وقد استهدفت الدراسة التي قام بها كل من الحماد وجماعة، قياس (21) أهمية الأساليب المستخدمة في تدريس مواد العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل، وقياس أثر كل طريقة على أداء الطلاب وتحصيلهم، وطبقت الدراسة على (٤٢) عضواً من أعضاء التدريس بأسلوب الحصر الشامل، وعينة من الطلاب قوامها (١٥٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المحاضرة هي الأسلوب السائد في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس بقوة اتجاه (٦٠٪) بينما كانت قوة اتجاه أساليب أخرى مثل الواجبات ولعب الأدوار ضعيف جداً. ومما يلفت للنظر أن هناك تطابقاً تاماً في اتجاهات الطلاب نحو هذه الأساليب أيضاً حيث بلغت قوة الاتجاه للمحاضرة (٨٠٪) كما بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التمارين العملية والمناقشات والحالات الدراسية وبين مستويات أداء الطلاب في المواد التي استخدمت في تدريسها لهذه الأساليب.

وفي دراسة جريسات (22) حول المدرسين والمدرّبين في الإدارة في الجامعات والمعاهد العربية حالات خاصة من الأردن والسعودية، توصل في دراسته والتي شملت الأساليب التي

تستخدم في التعليم أو التدريب الإداري في هذه الجهات إلى أن المحاضرة والنقاش هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في الجامعات أو المعاهد التدريسية، وإن كانت الجامعات أكثر تقليدية في استخدامها مصادر محدودة في التدريس وهي الكتب بينما يعتمد المدربون في المعاهد التدريسية على مصادر أخرى كالدراسات الميدانية أو الاستشارات ولذا فهي تعكس واقع وظروف البيئة العربية التي يدربون فيها.

٢/١/٢ - التعليق على الدراسات السابقة: -  
بعد استعراض البحوث والدراسات السابقة - سواء الأجنبية أو العربية - تبين الآتي:-

١/٢/١ - فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية: -  
طبقت البحوث والدراسات الأجنبية التي أمكن حصرها في مراكز ومنظمات التدريب الإداري، حيث تم إجراء مقارنات بين الأساليب التدريبية الحديثة والتقليدية، وقد توصلت إلى فعالية الأساليب الحديثة - وعلى وجه الخصوص أساليب المحاكاة الإدارية - في تنمية عدد من المهارات الإدارية المعرفية والأنشائية والفنية، كما توصلت إلى أن استخدام أساليب المحاضرة يعتبر أقل أساليب التدريب فعالية في تحقيق أهداف التدريب. ومع ذلك فإن بعض الدراسات ترى أنه يمكن استخدام المحاضرة كأسلوب تدريسي مساعد، وأن كل أسلوب من الأساليب التدريبية يعتبر ملائماً إذا استخدم في الموقف التدريسي الملائم.

توصلت الدراسات الأجنبية إلى عدد من المعايير الواجب توافرها للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية وأهمها التوافق مع (المحتوى، الأهداف، التنموية، وطبيعة المتدربين، وقدرة المدرّبين والتسهيلات الأخرى).

٢/٣/١/٢ - فيما يتعلق بالدراسات العربية: -  
حتى تقييم أساليب تدريس العلوم الإدارية اهتماماً من جانب الباحثين في مجال تدريس العلوم الإدارية في الجامعات أكثر من الاهتمام الذي حظى به من الباحثين في مجال التدريب الإداري في مراكز ومنظمات التدريب والتنمية الإدارية. وقد انعكس ذلك في قلة هذه الدراسات.

لا توجد اختلافات كبيرة بين الجامعات ومراكز ومنظمات التدريب في درجة استخدام الأساليب التقليدية أو الحديثة في التعليم والتدريب الإداري، حيث تظل المحاضرة هي الأكثر استخداماً من قبل المعلم الجامعي والمدرّب على حد سواء، كما أن ردود أفعال الطلاب الدارسين نحوها ليس سلبياً. ومع ذلك فإن هناك ممارسات ناجحة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية الحديثة في بعض منظمات التدريب العربية، ومن هذه الأساليب دراسة الحالة بينما هناك ممارسات غير ناجحة لأسلوبين المماريات الإدارية والمشروعات التطبيقية، كما أن هناك أساليب أخرى مثل الحساسية لا تستخدم مطلقاً.

ربطت بعض الدراسات بين أساليب التدريس المستخدمة في تدريس العلوم الإدارية، ومستوى أداء الطلاب، خاصة التمارين

## ٤ - الاهتمام بإعداد حالات دراسية من واقع بيئة العمل العربية

العملية أكثر من أسلوب المحاضرة والمناقشة. بينما هناك تضارب بين نتائج الدراسات التي تمت في منظمات التدريب العربية حيث توصل بعضها إلى وجود تأثير لاستخدام الأساليب التدريبية الحديثة خاصة أساليب دراسة الحالة ولعب الأدوار والمجاريات الإدارية على عملية التعلم أو رد فعل المتدرب، وبينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود فروق تذكر بين كل من الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة في هذا الخصوص.

٣/٣/١/٢ - **التعليق العام، -**

ومما سبق، يمكن استخلاص ما يلي: -

لم تقم الدراسات السابقة بإجراء مقارنة بين فعالية الأساليب التقليدية أو الأساليب الحديثة على ردود أفعال المتدربين تجاه أوجه الاستفادة من تلك الأساليب، أو تجاه مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب وهو ما يحاول (البحث الحالي) القيام به.

أقتصرت الدراسات السابقة على دراسة تأثير بعض الخصائص الديموجرافية للمتدربين مثل (المستوى التعليمي والمستوى التدريسي السابق)، ولم تدرس تأثير بعض الخصائص الديموجرافية

الأخرى مثل (العمر، المستوى

الوظيفي، مدة الخبرة،

وطبيعة القطاع) على فعالية

التدريب باستخدام كل من

الأساليب التقليدية أو الحديثة وهو ما يحاول (البحث الحالي) إنجازه.

لم تختبر الدراسات السابقة طبيعة العلاقة بين المواقف التي تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب الإداري وفعالية التدريب وهو ما سوف يقوم به (البحث الحالي).

لم تقم الدراسات السابقة بدراسة تقييم فعالية الأساليب التدريبية من وجهة نظر المرأة العاملة كمتردية، خاصة أن المرأة كمتردية تواجه العديد من العوائق البيئية الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على تفاعلها وتقبلها لبعض الأساليب التدريبية دون غيرها وهو ما يحاول (البحث الحالي) إبرازه.

٢/٢ - **تقييم فعالية الأساليب التدريبية -**

إن انتشار التدريب الإداري على نطاق واسع في السنوات الماضية، خاصة في التسعينيات من هذا القرن واستمرار هذا الانتشار يجعل المنظمات التدريبية تبحث عن أساليب أكثر فعالية لتنمية المهارات البشرية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تواجه تلك المنظمات. ويجمع الباحثون على أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمتد من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل التدريب، حيث تبرز قدرة مصمم البرنامج في اختيار الأساليب التي تناسب بقية عناصر البرنامج التدريبي الأخرى، وكذلك الاستخدام الملائم والتقييم العلمي لتأثيراتها. (23)

والأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في طرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيها إكساب أو تنمية أو تباد

معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد أو أكثر من هذه العناصر) بين المتدربين وبين المدرب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (24).

١/٢/٢ - **تصنيف الأساليب التدريبية، -**

على الرغم من تعدد وتنوع الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ برامج التدريب بفعالية في مصر وغيرها من الدول العربية، فإن الدراسات السابقة قد أثبتت أن ما يستخدم منها حتى الآن محدوداً ويعتمد على الأساليب التقليدية في الغالب رغم وجود أساليب أحدث تعتمد على التكنولوجيا الحديثة مثل التدريب المعتمد على الحاسب الآلي (ذلك الذي يحل فيه الحاسب الآلي محل الدور التقليدي للمدرب، ويتفاعل المتدرب مباشرة مع أجهزة الحاسب الآلي) ومثل نمذجة السلوك (من خلال مشاهدة المتدربين لأفلام تتضمن نماذج السلوك الفعال المرغوب فيه للتعامل مع المواقف والمشكلات، ويطلب من المتدربين بعد ذلك ممارسة نفس السلوك)، ومثل أساليب المحاكاة (التي تعتمد على معايشة المواقف الفعلية بالمنظمة، وتوفر للمتدربين فرصة الممارسة العملية للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة للتعلم للمفاهيم والمعلومات المكتسبة، حيث تعتمد على التفاعل والمشاركة المتحمسة من جانب المتدربين أثناء التدريب).

وتجدر الإشارة إلى أنه لا

يوجد أسلوب واحد يمكن اعتباره الأمثل الذي ينطبق على كل المواقف التدريبية، أو كل الأهداف التدريبية. ولذا فإن على المدرب أن يطلع على هذه الأساليب وأن يطور مهارته في استخدام تشكيلة كبيرة منها.

ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية وفق معايير عديدة، وسوف نركز على معيارين فقط لأهداف هذه الدراسة وهما: معيار الزمن، ومعيار الأهداف التدريبية التي يراد تحقيقها، وفيما يلي هذا التصنيفان: -

١/١/٢/٢ - **التصنيف وفقاً للزمن:**

الأساليب التقليدية: وهي الأساليب التي تستخدم من زمن بعيد وتعتمد على الناحية النظرية والتفكيرية، والدور الأساسي فيها للمدرب فقط، وتهدف إلى تزويد المتدربين بمعلومات في موضوع معين دون أن تنطلق إلى التطبيق العملي لتلك المفاهيم.

الأساليب الحديثة: وهي الأساليب التي استخدمت حديثاً وتعتمد على المشاركة والتفاعل بين المتدربين، كما تعتمد على الناحية التطبيقية.

ويوضح الجدول رقم (١/٢) تصنيف الأساليب التدريبية وفقاً لمعيار الزمن.

٢/١/٢/٢ - **التصنيف وفقاً للأهداف التدريبية، -**

الأساليب النظرية والتفكيرية: وهي أساليب التدريب بالإلقاء المعروفة التي تهدف إلى أكساب المتدرب المعارف والحقائق والنظريات بهدف زيادة معرفته والتدريب، وبالتالي فهي تتلاءم مع الأهداف المعرفية.

فعالية الأساليب التدريبية في تحقيقها لهذه الأهداف ولذلك فإن الدراسات الميدانية في هذا المجال ضرورية للوصول إلى مؤشرات تساعد في ترشيح اختيار واستخدام هذه الأساليب.

٢/٢/٢/٢ المحتوي -

إن المحتوى أو المضمون من العناصر المهمة التي يجب بحيث يحدث التماثل بين الأسلوب والمحتوى ويساعد هذا التماثل بين الأسلوب والمحتوى ويساعد هذا التماثل في زيادة فرص تحويل التدريب.

ويتضمن تحليل المحتوى: نوع المادة أو المواد التدريبية، ودرجة استقرارها أو حداثتها، ومدى صعوبتها أو سهولتها، وكذلك مدى التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية فيها، وأخيرًا التتابع والهيكلة في عرض المادة حيث يعني بتجربة المهام المطلوبة من المتدربين وتبسيطها وشرحها ووضعها في سلسلة متدرجة من الصعوبة بحيث يسهل متابعة ما يحدث خلال البرنامج. كما تتضمن أيضًا درجة الواقعية في المادة من حيث درجة اقترابها من الواقع العملي لمجال عمل المتدرب.

٢/٢/٢/٢ المتدربون -

المتدرب هو المحدد الأخير لدى فعالية وكفاءة التدريب، ويتأثر الأسلوب التدريبي المستخدم بالخصائص الشخصية للمتدربين، ولذا فإن اختيار الأسلوب يجب أن يتناسب مع هذه الخصائص من حيث: العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، التدريب السابق، الخبرات السابقة.

اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي والمدرّب والأساليب المستخدمة في التدريب. كما يتأثر الأسلوب التدريبي أيضًا ببعض المتغيرات الأخرى والتي تتعلق بالمتدرب أيضًا وهي طبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة التي يعمل بها المتدرب، وكذلك بعدد المتدربين في المجموعة الواحدة.

٢/٢/٢/٢ المدرّبون -

ينعكس دور المدرّب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاطات التدريبية المختلفة وتحقيق التماسك والتجانس بينها. أن قدرة ومهارة ورغبة المدرّب في استخدام جميع الأساليب والوسائل المساعدة تساعد في تهيئة وإثراء التجربة التدريبية، فالمدرّب الملم بالتطورات في أساليب ووسائل التدريب وما يتصل بها من مستجدات التقنية المتجددة باستمرار ينوع في استيعابه لهذه الأساليب ويوظفها للتوظيف المناسب وفقًا للعناصر الأخرى المكونة للعملية التدريبية. ولذا تعدّ معارف المدرّب وخبراته وسماته الشخصية واتجاهاته من العوامل الأساسية التي تحكم درجة فعالية الأساليب التدريبية التي يستخدمها.

٢/٢/٢/٢ الوسائل التدريبية المساعدة: -

ويطلق عليها التقنيات السمعية البصرية وهي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والأساسيات والنظريات المختلفة في التدريب، وبطريقة منظمة، مشوقة، فعالة، وكذلك لتطوير مهارات واتجاهات إيجابية لدى المتدربين. وتأخذ هذه الوسائل شكل لوحة مطبوعة، أو دفتر، أو صور ثابتة، أو شرائح أفلام (سلايدات) أو شفافيات، أو أشرطة سمعية، أو أشرطة فيديو، أو أسطوانات الليزر CD وغيرها.

الأساليب الجماعية والتفاعلية: وهي أساليب المشاركة التي تهدف إلى أن يقوم المتدرب بدور الشريك الفعال في العملية التدريبية. وهذه الأساليب تلائم تحقيق الأهداف الوجدانية.

الأساليب العملية والتشقيقية: وهي الأساليب الميدانية التي تهدف إلى إكساب المتدرب خبرة ومهارة عملية تنفيذية (القيام بعمل ما) وهي تلائم تحقيق الأهداف الإدائية المهارية.

٢/٢/٢ معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية: -

على الرغم من استخدام العديد من الأساليب التدريبية المتعددة في التدريب من زمن بعيد، ولكنه حتى الآن لم يتم تحديد معايير مستقرة لاختيار الأسلوب التدريبي الملائم لتحقيق أهداف التدريب. فعادة ما يتم اختيار الأسلوب التدريبي على أساس تكلفة الأسلوب بصرف النظر عن الاعتبارات الأخرى.

لا شك في أن اختيار أسلوب التدريب يعتبر أمراً صعباً نظراً لوجود عدد كبير من المتغيرات في الموقف التدريبي وأهم هذه المتغيرات هي (الأهداف التدريبية، محتوى المادة، المتدربون، المدربون، الوسائل التدريبية المساعدة، التسهيلات التدريبية الأخرى، الوقت، التكاليف. وهذه المتغيرات تشكل معايير للاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية، ولذا فإنه عندما نتحدث عن أساليب أو طرق للتدريب إنما نعني بذلك استراتيجيات في التدريب، حيث تتكون استراتيجيات التدريب من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة، كما تتضمن الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة - في حالة وجودها - ونظاماً محدداً لتنظيم المدربين والمتدربين، وتوافر التسهيلات ومتطلبات أخرى يتطلبها الموقف التدريبي. إن العملية التدريبية أثناء تنفيذها لا تسير وفق نموذج خطي بل وفق نموذج غير خطي يعتمد على (المداخلات وعمليات التشغيل والمراجعة المستمرة والتغذية المرتدة)، فإذا واجهت المدرّب عقبات حقيقية، عليه أن يعمل على تعديل استراتيجيات ومسارات تدريبية أو استخدام خيارات بديلة، فالتفاعل يتم بين التخطيط والتنفيذ، وبين الأهداف والمكانات، بين المواقف والخيارات المتاحة.

ومما سبق يتضح أن هناك ارتباطاً بين عناصر الموقف التدريبي، ولذلك يجب أن تعتمد قرارات اختيار الأساليب التدريبية على التحليل الدقيق للموقف التدريبي من جميع عناصره، وفيما يلي نتناول هذه المعايير.

١/٢/٢/٢ الأهداف التدريبية:

إن الهدف من وراء البرنامج التدريبي يعتبر العامل الأساسي في تحديد الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، ونظراً لأن تحديد الهدف بوضوح يحدد في النهاية طبيعة المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي مما يحكم في النهاية طبيعة الأسلوب التدريبي ومدى مناسبتها لخدمة الهدف التدريبي. وتعتمد الأهداف التدريبية بعدد البرامج وأن كانت هذه الأهداف لا تخرج عن كونها: إكساب معارف أو إكساب مهارات أو تطوير السلوك أو تحسين الأداء في العمل. وتتفاوت درجة



موضع الاختبار باستثناء (معيار التكلفة) نظرا لأن البحث الحالي سوف يختبر طبيعة العلاقة بين معايير الاختيار للأسلوب التدريبي اللازم من وجهة نظر المتدرب وذلك باستخدام استبانة رد فعل المتدرب نحو الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التي التحقوا بها، ومن ثم فإن المدرب ليس في موقف يسمح له بالحكم على تكلفة كل أسلوب من هذه الأساليب.

٣/٢/٢ معايير تقييم فعالية الأساليب التدريبية: -  
التقييم عملية هادفة لقياس فعالية كفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها. ويأتي تقييم فعالية الأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب في الإطار الشامل لعناصر العملية التدريبية كنظام وتفاعلهما.

ويهدف تقييم الأساليب التدريبية إلى تحقيق الأهداف التالية: -

تقييم مدى فعالية الأسلوب التدريبي في تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين من حيث:

■ فرص الاستفادة المتوقعة من الأسلوب على المستوى الشخصي.

■ فرص نقل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات بعد العودة للعمل.

■ فرص التحفيز والتعزيز الإيجابي الذي يوفره الأسلوب.

تقييم مدى فعالية الأسلوب في تحقيق الأهداف المحددة التالية:

■ التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب.

■ التشجيع على التفكير التحليلي.

■ التشجيع على التفكير الابتكاري.

■ التشجيع على المشاركة الفعالة والاداء الجماعي.

تقييم مدى توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأسلوب التدريبي من حيث: -

■ التعود على استخدام الأسلوب.

■ مراعاة التوقيت المناسب.

■ درجة الموضوعية.

■ درجة الارتباط بأهداف البرنامج.

■ درجة توفير المعلومات المرتدة.

■ درجة الواقعية.

■ دور المدرب.

■ دور المتدرب.

دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية

المساعدة.

تحديد نواحي القوة والضعف في الأسلوب المستخدم، حتى يمكن التغلب على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة.

ويتضمن التقييم ثلاث مراحل هي: -

التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي: حيث يمكن إشراك المتدربين في تخطيط برنامج التدريب، عن طريق استطلاع آراء المتدربين أو عن طريق المقابلات أو باستخدام المجموعة الضابطة.

وتستخدم هذه الوسائل في مساعدة المدربين على التواصل الفعال مع المتدربين، كما أنها تساعد المتدرب على الفهم والاحتفاظ بما يرى ويسمع، ويوفر للتدريب التشويق وإرجاع الأثر، كما أنها تسد الفجوة بين استخدام اللغة وبين الخبرة الواسعة المباشرة، ولهذا السبب فإن الوسائل التدريبية المساعدة ترتبط ارتباطا وثيقا بالأساليب التدريبية حيث إن نقص هذه الوسائل يحد من إمكانية التنوع في الأساليب التدريبية التي يمكن للمدرب استخدامها في التدريب وهو ما ينعكس على فعالية التدريب.

٦/٢/٢/٢ التسهيلات التدريبية الأخرى: -  
يتطلب استخدام كل أسلوب تدريبي أنواعا مختلفة من الإمكانيات والأجهزة، والمواد التدريبية، والمكان الذي يتم فيه التدريب وكذلك للعديد من النواحي التنظيمية التي تساعد على الاستخدام الفعال للأساليب التدريبية بما توفره من بيئة حافزة على التعلم.

٧/٢/٢/٢ الوقت: -

إن الوقت المتاح للبرنامج التدريبي يتحكم في الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، فالأكثر مثلا، ودراسة الحالة والمباريات الإدارية تستغرق وقتا أطول من أساليب أخرى مثل المحاضرة أو العرض أو لعب الأدوار. كما أن مواعيد العمل اليومية وعدد ساعات التدريب في اليوم الواحد تؤثر على استخدام الأساليب التدريبية، حيث يكون المتدرب في الساعات المبكرة من اليوم التدريبي أكثر نشاطا وحماسا، على عكس حالهم في نهاية اليوم التدريبي، ولذا فإن المدرب عليه أن يراعى ذلك، أن يختار من الأساليب ما يؤثر النشاط وبيعث على التيقظ خاصة كلما اقترب من نهاية اليوم التدريبي.

٨/٢/٢/٢ التكاليف: -

إن معيار التكاليف لا يعتبر منفصلا عن بقية المعايير الأخرى حيث إنه من الواضح أن الوقت والامكانيات والمدربين والوسائل التدريبية المساعدة وغيرها تترتب عليها تكلفة، ولذا، فإن الموازنة المخصصة للتدريب تؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي، كما أن المقارنة بين التكلفة والعائد المتوقع من استخدام كل أسلوب من الأساليب تعتبر وسيلة هامة للمقارنة بينها، أنها مقارنة بين استأثار الاستثمار البشري وحساب العائد المتوقع منه في المدى القصير والطويل.

وتحد التكاليف المرتفعة لبعض الأساليب مثل برامج التعلم المتكامل من استخدامها، حيث إن تصميم يوم تدريبي واحد وفقا لهذا الأسلوب يحتاج إلى من (١٠) إلى (٤٠) يوم عمل وخاصة إذا كانت تحتاج إلى مساعدات متخصصة خلال مراحل التصميم، وينطبق نفس الشيء على استخدام أساليب التعليم التجريبي، بينما هناك أساليب أخرى مثل العرض، أو لعب الأدوار أو العصف الذهني لا تحتاج إلى نفس هذه التكلفة.

ومما سبق، يتضح أنه توجد عدة معايير يمكن استخدامها لاختيار الأسلوب التدريبي الملائم، وهذه المعايير تمثل وحدة واحدة لا يجب أن ينظر إلى أحدها منعزلا عن بقية المعايير حيث إنها جميعا تمثل مكونات الموقف التدريبي، وتؤثر وتتأثر بكل عناصر العملية التدريبية. وسوف يتم وضع هذه المعايير

على درجة الاستخدام، بينما حققت مجموعة الأساليب الحديثة درجة استخدام متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦٦)، وهو لا يبتعد عن متوسط القياس (٣) إلا بـ (٠,٢)، وأن كان الانحراف المعياري البالغ (١,٢١٩) يشير إلى تباين واختلاف مقدرات العينة حول هذا الاستخدام، وهو ما يؤكد نتائج الدراسات السابقة والتي ترى شيوع استخدام الأساليب التقليدية في برامج التدريب بالعالم العربي، ومع ذلك فقد اثبتت نتائج الدراسة الحالية أن المعهد يستخدم الأساليب الحديثة بدرجة متوسطة في برامجه.

وتظهر النتائج الإحصائية على مستوى كل أسلوب تدريسي على حدة، أن هناك أربعة أساليب تقاربت المتوسطات الحسابية لها وقد تراوحت بين (١,٥٩٠)، (٤,٤٥)، وهي على الترتيب أساليب المناقشة، التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة حيث حققت جميعها درجات استخدام مرتفعة جداً وكما هو واضح بعضها ينتمي للأساليب التقليدية كالمحاضرة والمناقشة وبعضها إلى الأساليب الحديثة وهي التمارين العملية ودراسة الحالة. بينما تراجعت أساليب مثل سلة البريد الوارد، والعصف الذهني، والزيارات الميدانية إلى أدنى الدرجات حيث لم تصل إلى منتصف المقياس، بينما وصل أسلوب حلقات وأوراق البحث، ولعب الأدوار إلى درجة استخدام مرتفعة.

٢ / ١ / ٣ درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية  
ويتضح أن درجة كفاية الوقت المخصص للأساليب التقليدية أكبر مما هو مخصص للأساليب الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للأساليب التقليدية (٤,١٩)، وهي نسبة مرتفعة بينما لم يتجاوز المتوسط الحسابي للأساليب الحديثة (٠,١) عن منتصف المقياس حيث بلغ (٣,١٩٧)، كما أن الانحراف المعياري لكل المجموعتين يشير إلى أن هناك تفاوت وتباين بين التدريبات حول درجة كفاية الوقت المخصص لكلا المجموعتين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة والتي ترى أن الأساليب الحديثة تحتاج لوقت كاف من قبل كل من المدرب لإعدادها وتنفيذها، ومن المتدرب لاستيعابها وفهمه وتم تنفيذها وهو ما لا يتوافر في الممارسات التدريبية التي تمت في العالم العربي بهذه الأساليب.

كما تظهر النتائج الإحصائية على مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة، أن هناك أربعة أساليب تقاربت متوسطاتها الحسابية حيث تراوحت بين (٤,٢٧)، (٤,١٦)، وهي متوسطات تدل على أن درجة كفاية الوقت مرتفعة، وهذه الأساليب هي على التوالي: التمارين العملية، المحاضرة، دراسة الحالة، المناقشة، وهي أساليب يندرج بعضها للأساليب الحديثة والبعض الآخر للتقليدية. كما حقق أسلوب حلقات وأوراق البحث درجة كفاية مرتفعة، بينما حقق أسلوب لعب الأدوار درجة متوسطة ولم يصل أي من أساليب العصف الذهني، وسلة البريد والزيارات الميدانية إلى منتصف المقياس البالغ (٣) درجات. وهو ما يشير لضرورة التخطيط المسبق للوقت في الأساليب التدريبية المستخدمة وفق جداول يجرى برمجتها شأنها في ذلك شأن برمجة الجلسات التدريبية، يمكن أن يحل محل المحاولات غير المخططة في تنفيذ الأساليب التدريبية،

متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي: حيث يتم تقييم فعالية الأساليب ضمن باقي عناصر العملية التدريبية للتحقق من الاستخدام الملائم لهذه الأساليب والتدخل للتعديل والتصحيح إن لزم الأمر.

التقييم بعد انتهاء البرنامج بمدة مناسبة: لقياس النتائج التي تحققت سواء الملموسة والمتحققة من البرنامج في مجال العمل، أو التغيير في سلوك المتدرب بعد عودته للعمل. ويواجهنا عند تقييم فعالية الأساليب التدريبية مشكلة الاختيار بين معايير التقييم. ويمكن تقييم فعالية الأسلوب بناء على معايير اعتمدت على بعدين أساسيين في التصنيف وهما:-

مستوى التقييم: وقد حدد Kirpatrick، أربعة مستويات من المعايير لتقييم التدريب تتمثل في ردود فعل المتدربين، ومستوى التعلم، ومدى استخدام المهارات والمعلومات الجديدة التي حصلوا عليها من التدريب بعد العودة للعمل، ونتائج العمل.

درجة موضوعية مستوى التقييم: وتتضمن تصنيف للمفاهيم الخاصة بتقييم فعالية أساليب التدريب والتي يجب أن تشمل على قوائم الاستبيان التعرف على آراء المتدربين وعلى اختبارات لتحديد مقدار التغيير في سلوك الأفراد عقب انتهاء البرنامج وعلى تقارير المشرفين لتقييم التغيير في سلوك الأفراد عند العودة للعمل، وكذلك على تقييم النتائج الملموسة مثل انخفاض التكاليف أو تحسين الأداء.

### ٣- نتائج الدراسة الميدانية

يهتم هذا الجزء بمعرض وتحليل استجابات مقدرات عينة البحث والتي تبلغ (٢٠٠) مفردة من التدريبات بالفرع النسوي للمعهد للتعرف على تقييمهم لدى فعالية كل من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة المستخدمة بالفرع، وكذلك تحديد درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لكل مجموعة من هذه الأساليب، وتحديد درجة اختلاف فعالية التدريب وفقاً للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، ولدى تطبيق معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب، وللمسوحات التي تواجه استخدام الأساليب الحديثة وأهم الاقتراحات للتغلب عليها، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي: -

٢ / ١ / ٣ تقييم التدريبات لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المستخدمة:  
شملت قائمة الاستبيان بالقسم الثاني سؤالين تم بهما قياس درجة استخدام وكفاية الوقت المخصص للأساليب التدريبية المختلفة والتي تم استخدامها في برامج الفرع خلال المدة محل البحث.

١ / ١ / ٣ درجة استخدام الأساليب التدريبية: -  
يتضح من الجدول رقم (١/٣) أن مجموعة الأساليب التقليدية هي الأكثر استخداماً في برامج الفرع حيث حققت متوسط حسابي مرتفع جداً، حيث بلغ (٤,٥٧٧)، وهو يقترب من نهاية المقياس (٥)، ويؤكد ذلك أن الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٤٧)، يشير إلى أن نسبة قليلة من مقدرات العينة لا توافق

الى أن عدداً قليلاً من المتدربين يرون أن هذه الأساليب غير فعالة. بينما لم يزد المتوسط الحسابي لمجموعة الأساليب الحديثة على (٣,٤) وهي وإن كانت تقع في جانب الفعالية إلا أنها درجة فعالية منخفضة حيث يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٤) فقط، إلا أنه يجب الإشارة الى أن هناك تبايناً وتفاوتاً بين المتدربين نحو هذا التقييم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٢٨) وهو ما يشير لأن عدداً غير قليل منهم يرون بفعالية هذه الأساليب، وتوضيح هذه النتيجة أن هناك معوقات قد تحد من فعالية تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب بالفرع، أو أن هناك قصوراً في تصميم هذه الأساليب أو في استخدامها أثناء البرنامج.

### ٣/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة:

إما على مستوى كل أسلوب تدريبي من الأساليب التسعة التي تم قياس فاعليتها فقد أظهرت النتائج أن هناك أربعة أساليب تصدر المراتب المتقدمة من حيث الفعالية العامة مع فروق لا تذكر بينها، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الأساليب على التوالي كما يلي: -

المحاضرة (٤,٥٦)، المناقشة (٤,٥٣)، التمارين العملية (٤,٤٦)، دراسة الحالة (٤,٤٥) وتجدر الإشارة الى أن هذه المتوسطات الحسابية تشير الى درجة فعالية مرتفعة، كما أن الانحرافات المعيارية لهذه الأساليب تشير الى أن هناك عدداً قليلاً من المتدربين يعارضن ذلك حيث بلغ الانحراف المعياري لكل منها على التوالي (٠,٧٦٤)، (٠,٦٨٦)، (٠,٧٢٥)، (٠,٧٠٢)، وهو ما يؤكد الفعالية المرتفعة لهذه الأساليب.

ويلاحظ على هذه النتيجة أن الأسلوبان الأول والثاني هما من الأساليب التقليدية، أما الأسلوبان الثالث والرابع فهما من الأساليب الحديثة، وتشير هذه النتائج المقارنة لدرجة فعالية هذه الأساليب الأربعة الى اختلاف بين هذه النتائج والدراسات السابقة التي ترى أن أساليب المحاضرة أقل فعالية في التدريب، ويمكن تفسير ذلك في أن المعهد يستخدم أسلوب المحاضرة القصيرة والمصحوبة بالأسئلة والأفلام التصويرية، وكذلك المحاضرات التليفزيونية أحياناً، ولذلك فإنه تكون هناك استجابة مرتفعة من المتدربين تجاه هذه الأساليب. ومن ناحية أخرى فإن القيم السائدة في الثقافة العربية والتي تدعم الاستماع إلى شخص واحد يتحدث معظم الوقت - تدعم استخدام المحاضرة - هذا فضلاً عن أن بعض الدربين يتمتعون بمهارة عالية في الإلقاء وطرح الأسئلة وإثارة النقاش مع المحاضرة، ويتحول من أسلوب تدريبي لآخر بمهارة وسلاسة، وهو ما يفسر هذه النتيجة، وينطبق نفس التحليل على نتيجة أسلوب المناقشة.

كما يلاحظ أن أسلوب لعب الأدوار وحلقات وأوراق البحث قد حققت درجة فعالية إلا أن هذه الدرجة متوسطة حيث لم تزد على منتصف المقياس ب(٠,٧) كما أن الانحراف المعياري لكل منها يشير الى تباين وتفاوت في تقييم المتدربين لهذه الأساليب حيث بلغ (١,٣٢)، (١,٣٨) لكل منها. أما أسلوب العصف الذهني فقد وفتت درجة فاعليتها عند

وتخصيص الوقت اللازم لتنفيذها. وهذا يعني إضافة عبء جديد الى أعباء صانعي الخطة التدريبية ومسؤولي تنفيذها.

### ٢/٣ تقييم المتدربين لفعالية الأساليب التدريبية المستخدمة:

ولاختبار الفرض الأول من الدراسة والقاتل (يختلف تقييم المتدربين لفعالية التدريب باختلاف نوع الأسلوب التدريبي المستخدم)، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مفردات العينة، حيث شملت قائمة الاستبيان بالثالث ثلاثة أسئلة تم بها قياس الفعالية العامة، كما شمل القسم الرابع منها أربعة أسئلة تم بها قياس الفعالية الخاصة. وقد تم ذلك على مستوى كل الأساليب التدريبية مجتمعة، على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية أو الحديثة، وأخيراً على مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة. وقد جاءت اتجاهات المتدربين نحو فعالية التدريب كالتالي:

### ١/٢/٣ تقييم المتدربين لفعالية العامة: - ١/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى الأساليب التدريبية مجتمعة: -

أظهرت نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة أن مفردات العينة ترى أن هذه الأساليب مجتمعة مرتفعة الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية العامة (٣,٩٧٠) وهو يبعد عن منتصف المقياس ب(٠,٩٧)، ولكن قيمة الانحراف المعياري البالغ (١,١٦) يشير بأن هناك عدداً غير قليل من المتدربين ترى أنها أقل فعالية. وأن مستويات هذه الفعالية تكاد تكون متطابقة في العوامل الثلاثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعامل (X1) المتعلق بدرجة الاستفادة المتوقعة من الأسلوب على المستوى الشخصي (٣,٩٨)، بينما بلغ في العامل (X2) المتعلق بفرض تحويل أو نقل اثر التدريب للعامل (٣,٩٦)، أما العامل (X3) والمتعلق بمدى ما يوفره الأسلوب من التعزيز الإيجابي فقد بلغ (٣,٩٧) غير أنه تجدر الإشارة إلى قيم الانحراف المعياري لكل عامل من العوامل الثلاثة تدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً في تقييم المتدربين لهذه العوامل.

ويتضح مما سبق، أن الفعالية العامة للأساليب التدريبية مجتمعة مرتفعة حيث حققت احتياجات التربين التقليدية سواء على المستوى الشخصي، أو بتزويدهم بفرض لنقل وتحويل التدريب للعمل، أو بمدى ما توفره لهم من التحفيز والتعزيز الإيجابي على اكتساب مهارات جديدة. وتحقيق أعلى مستوى ممكن من المهارات الحالية.

### ٢/١/٢/٣ تقييم الفعالية العامة على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية والحديثة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الأساليب التقليدية قد تفوقت على الأساليب الحديثة في تقييم المتدربين لفاعليتها حيث وصل المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤) وهي درجة فعالة مرتفعة جداً حيث يتحد عن منتصف المقياس ب(١,٥٤) وما يؤكد ذلك أن الانحراف المعياري لها بلغ (٠,٧٢٥) وهو ما يشير

الذاتي.

### ٢/٢/٣/٣ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريجي على حدة -

وبتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريجي على حدة من قائمة الأساليب التدريبية الحديثة الصعبة التي تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها (٤,٢٤)؛ (٤,٤٥)، وتدل هذه القيم على أن معظم أفراد عينة البحث يميلون إلى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري لكل منهما والذي بلغ (٠,٧٨٩)، (٠,٧٨٩)، على التوالي وهو ما يشير إلى أن هناك فئة قليلة يميلون إلى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأي موقف يحتاج فيه المدربون إلى التمرين على نمط معين من الأداء لتحقيق هدف معين، ويكون المدربون في هذه الحالة مندمجين إلى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لاسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الأجنبية والعربية، والتي تمت في هذا المجال والتي أكدت أن هذا الأسلوب يتميز بقدركه على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية، وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلي، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة في التفكير الابتكاري، كما أن هذا الأسلوب يستبطن في منهجيته العديد من أساليب التدريب الأخرى، فهو من جانب تطبق عملياً لمجموعات العمل، ومن جانب آخر يتيح فرصة لتمثيل الأدوار متى توافر الحواجز بين الشخصيات المكتونة للحالة الإدارية، وفي أسلوب دراسة الحالة أيضاً مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الأسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملي.

أما العصف الذهني فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يتعد عن منتصف المقياس إلا ب (٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم التدريبات للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من التدريبات إلى عدم فعالية كل من أسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٢,٧٣)، (٢,٢٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الأسلوبين يحققان الفعالية ويدل على ذلك الانحراف المعياري لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣)، (١,٥٦)، على التوالي. وتتفق هذه النتائج مع تقييم التدريبات للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية بحلقات وأوراق البحث مع ما جاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات أجنبية سابقة، بخصص فعالية أسلوب لعب الأدوار في تنمية المهارات الإدارية خاصة في

منتصف المقياس حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦)، ولم يتحقق كل من أسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية أي فعالية تذكر حيث لم يصل أي منها إلى منتصف المقياس. ومما سبق يتضح وجود اختلاف في تقييم التدريبات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة.

### ٢/٢/٣/٣ تقييم التدريبات للفعالية الخاصة -

### ١/٢/٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة -

يظهر الجدول رقم (٣/٣) تقييم مفردات العينة لمستوى الفعالية الخاصة على الوجه التالي: يظهر تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة في التدريب بالفرع النسوي ذات فعالية متوسطة أن درجة هذه الفعالية لا تبعد عن منتصف المقياس ب (٠,٥١) حيث بلغت (٣,٥١)، ولكن قيمة الانحراف المعياري البالغ (١,٢٨) تشير إلى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب أقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين في وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للأساليب التدريبية الحديثة.

كما يوضح الجدول رقم (٤/٣) بالملاحق أن مستويات الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة في العوامل الأربعة التي تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعامل (Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣,٤٩)، بينما بلغ في العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلي (٣,٥٠)، أما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكاري (٣,٥٨) كما بلغ العامل (Y4) التشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعي (٣,٤٩) لكن الانحراف المعياري البالغ (١,٢٤)، (١,٥٤)، (١,٢٩)، (١,٣١) على التوالي لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيراً في تقييم التدريبات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة في تحقيق الأهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضاً نتائج الدراسات السابقة التي تمت في البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الأجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتياد كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلاً عن طبيعة ثقافة المجتمع العربي والتي تختلف في الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربي الذي تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللائي تحكم ثقافة المجتمع بحرجن في التعبير عن أنفسهم بشكل واضح ومباشر وهي سمة ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريبية الحديثة التي تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج في النقد والنقد

بأى الفئات التعليمية الأخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هي (٧١٤،٨٧)، مما يعنى أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوى يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الأخرى.

أما فيما يتعلق بمدى الخبرة، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابى لتلك الفئة هي (٦٦٧،٨٥)،

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٨-٧) سنوات يختلف تقييمها للفعالية العامة للتدريب عن باقى فئات الخبرة الأخرى.

٢/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفعالية العامة:

توجد فروق ذات دلالة ومما سبق يتضح وجود اختلاف فى تقييم المتدربات للفعالية العامة للتدريب سواء على مستوى مجموعة الأساليب التقليدية أو الحديثة، أو على مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة.

٢/٢/٢ تقييم المتدربات للفعالية الخاصة -

٢/٢/٢/١ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى الأساليب الحديثة مجتمعة -

يظهر تحليل المتوسط الحسابى والانحراف المعياري للفعالية الخاصة أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة فى التدريب بالفرع النسوى ذات فعالية، متوسط درجة هذه الفعالية لا يعتمد عن منتصف المقياس ب(٥١،٣)، ولكن قيمة الانحراف المعياري البالغ (١،٢٨)، تشير إلى أن هناك فئة غير قليلة من المتدربات ترى أن هذه الأساليب أقل فعالية من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى وجهات نظر المتدربات حول الفعالية الخاصة للأساليب التدريبية الحديثة.

إن مستويات الفعالية الخاصة لمجموعة الأساليب الحديثة تكاد تكون متطابقة فى العوامل الأربعة التى تكون عناصر هذه الفعالية حيث بلغ المتوسط الحسابى للعامل (Y1) التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب (٣،٤٩)، بينما بلغ فى العامل (Y2) التشجيع على التفكير التحليلي (٣،٥٠)، أما العامل (Y3) التشجيع على التفكير الابتكاري (٣،٥٨)، كما بلغ العامل (Y4) التشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعى (٣،٤٩) لكن الانحراف المعياري البالغ (١،٢٤)، (١،٥٤)، (١،٢٩)، (١،٣١)، على التوالي لهذه العوامل الأربعة مما يدل على أن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين فى تقييم المتدربات لهذه العوامل.

ويستخلص من ذلك أن الأساليب التدريبية الحديثة قد حققت درجة فعالية متوسطة فى تحقيق الأهداف الخاصة بها وهو ما أكدته أيضاً نتائج الدراسات السابقة التى تمت فى البلدان العربية، بينما تشير نتائج الدراسات السابقة الأجنبية أن هذه الأساليب قد حققت درجة فعالية مرتفعة وهو ما يمكن تفسيره بعدم اتباع الإجراءات والمتطلبات اللازمة لكل أسلوب من هذه الأساليب، وكذلك عدم اعتبار كل من المدرب والمتدرب على استخدام هذه الأساليب فضلاً عن طبيعة ثقافة المجتمع العربى التى تختلف فى الكثير من مكوناتها عن ثقافة المجتمع العربى الذى تمت فيه هذه الدراسات، خاصة فيما يتعلق

بمهارات الاتصال وحل المشكلات وإدارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهنى فقد بلغ المتوسط الحسابى لفعالية هذا الأسلوب (٣،٥) وهو وإن كان فى جانب الفعالية إلا أنها فعالية ضعيفة. وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربات إلى عدم فعالية كل من أسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية للفعالية العامة الذين الأسلوبان. ويمكن تفسير ذلك، بأن أسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل فى فريق، كما أنه يحتمل وجود بعض الاختلافات بين المشكلات، المطلوب من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة فى الواقع الفعلى، فضلاً عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرّب غير معطينين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهى لا تتم إلا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف فى التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل فى المملكة لا تشجع استخدام هذا الأسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أى أن تقييم المتدربات للفعالية التدريبية يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريبى المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل أسلوب تدريبي على حدة.

٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث وفعاليت التدريب:

ولاختبار الفرض الثانى من الدراسة والمقابل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفى، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه لعنوية

الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقاً للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة أسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين فى جدول رقم (١/١) متغيرات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلى عرض لهذه النتائج -

١/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة:

١/١/٣/٣/١ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية -

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (١،٥٥٧)، (٤)، (٣،٦٢٩١) والدلالة الإحصائية (٠،٠٠٣)، (٠،٠١٧٩) على التوالي، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة) والعمر، والمستوى الوظيفى وطبيعة النشاط.

وبلجان السبب فى وجود الفروق فى درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم إجراء اختبار L.S.D. اختبار اقل فرق معنوى) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن الفرق المعنوى يرجع إلى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوى) مع

بخصائص مفردات عينة البحث من النساء واللاتي تحكم ثقافة المجتمع بحرجن في التعبير عن أنفسهن بشكل واضح ومباشر وهي سمات ملازمة وتعتبر من متطلبات الأساليب التدريسية الحديثة التي تعتمد على التفاعل والمشاركة والتعبير عن الذات وعدم التحرج في النقد والتفقد الذاتي.

٢ / ٢ / ٢ تقييم الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريسي على حدة -

ويتحليل درجة الفعالية الخاصة على مستوى كل أسلوب تدريسي على حدة من قائمة الأساليب التدريسية الحديثة السبعة التي تم قياس فاعليتها، نجد أن التمارين العملية ودراسة الحالة تحتل المرتبة الأولى والثانية على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها (٤,٦٤)، (٤,٤٥) وتدل هذه القيم على أن معظم أفراد عينة البحث يعملون إلى أن هذين الأسلوبين يتمتعان بدرجة فعالية مرتفعة، وهو ما يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري لكل منهما والذي بلغ (٠,٧٨) و (٠,٧٨٩)، على التوالي وهو ما يشير إلى أن هناك فئة قليلة يعملون إلى عدم الموافقة على الفعالية المرتفعة لهذين الأسلوبين وتؤكد الدراسات السابقة أن التمارين العملية تتمتع بفعالية مرتفعة خاصة أنها تصلح لأي موقف يحتاج فيه المتدربون إلى التمرين على نمط معين من الأداء لتحقيق هدف معين، ويكون المتدربون في هذه الحالة مندمجين إلى حد كبير مع هذا الأسلوب.

كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بدرجة الفعالية لأسلوب دراسة الحالة مع الدراسات السابقة الأجنبية والعربية، والتي تمت في هذا المجال والتي أكدت أن هذا الأسلوب يتميز بقدرته على زيادة خبرة المتدربين على حل المشكلات الإدارية وكذلك تنمية قدرة المتدربين على التفكير التحليلي، وتنمية مهارات صنع القرارات، وتنمية المرونة في التفكير الابتكاري كما أن هذا الأسلوب يستلزم في منهجيته العديد من أساليب التدريب الأخرى، فهو من جانب تطبيق عملي لمجموعات العمل، ومن جانب آخر يتيح فرصة لتمثيل الأدوار متى توافر الحوار بين الشخصيات المكونة للحالة الإدارية، وفي أسلوب دراسة الحالة أيضاً مجال كبير لاستخدام نظام التمارين العملية، إضافة لذلك فإن هذا الأسلوب يحقق التفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق العملي.

أما العصف الذهني فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفعالية (٣,٠٥) ولم يتعد عن منتصف المقياس إلا ب (٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربين للفعالية العامة لهذا الأسلوب.

وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربين إلى عدم فعالية كل من أسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها على التوالي (٢,٧٣)، (٢,٠٠)، ولكن تبقى فئة غير قليلة ترى بأن هذين الأسلوبين يحققان الفعالية ويدل على ذلك الانحراف المعياري لقيم لكل منهما حيث بلغ (١,٧٣)، (١,٥٦) على التوالي، وتتفق هذه النتائج مع تقييم المتدربين للفعالية العامة لهذين الأسلوبين.

وتتفق النتيجة الخاصة بفعالية حلقات وأوراق البحث مع ما جاءت به دراسات عربية سابقة، كما تتفق نتيجة ما جاء بفعالية لعب الأدوار مع دراسات أجنبية سابقة، بخصوص فعالية أسلوب لعب الأدوار في تنمية المهارات الإدارية خاصة في مهارات الاتصال وحل المشكلات وإدارة المقابلات.

أما أسلوب العصف الذهني فقد بلغ المتوسط الحسابي لفعالية هذا الأسلوب (٣,٠٥) وهو وأن كان في جانب الفعالية إلا أنها فعالية ضعيفة. وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى ميل النسبة الأكبر من المتدربين إلى عدم فعالية كل من أسلوب سلة البريد الوارد، والزيارات الميدانية حيث لم يصل المتوسط لكل منهما إلى منتصف القياس وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المتدربين للفعالية العامة لهذين الأسلوبين. ويمكن تفسير ذلك، بأن أسلوب سلة البريد الوارد من الأساليب الفردية غير التفاعلية، حيث إنه لا يوفر للمتدربين فرصة العمل في فريق، كما أنه يحتمل وجود اختلافات بين المشكلات المطروح من المتدرب علاجها وبين تلك الموجودة في الواقع الفعلي، فضلاً عن أن قلة استخدامه تجعل المتدرب والمدرّب غير متعاضدين عليه، أما فيما يتعلق بنتيجة فعالية الزيارات الميدانية فهي لا تتم إلا بشكل قليل، كما أنها تواجه مشكلات ضعف التخطيط المسبق لها، كما أن ظروف وطبيعة بيئة العمل في المملكة لا تشجع استخدام هذا الأسلوب على نطاق كبير.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الأول، أي أن تقييم المتدربين لفعالية التدريب يختلف باختلاف نوع الأسلوب التدريسي المستخدم، على مستوى كل مجموعة من الأساليب التقليدية أو حديثة، وعلى مستوى كل أسلوب تدريسي على حدة.

٣ / ٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية لفردات عينة البحث وفعاليتهم التدريبية؛  
ولاختبار الفرض الثاني من الدراسة والفاعل (تختلف فعالية التدريب باختلاف الخصائص الديموجرافية التالية: المرحلة العمرية، الحالة التعليمية، المستوى الوظيفي، مدة الخبرة، طبيعة القطاع).

فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه لمعنوية الفروق بين مفردات العينة حول تقييمهم لفعالية التدريب وفقاً للخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل البحث، حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الأول منها خمسة أسئلة عامة تقيس خصائص عينة البحث، كما هو مبين في جدول رقم (١/١) مفردات عينة البحث بالمقدمة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج -

١ / ٣ / ٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة -

١ / ١ / ٣ / ٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفعالية العامة الكلية -

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى فعالية التدريب (الفعالية العامة)، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، مدة الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,١٥٥٧)، (٣,٢٦٩٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٣)، (٠,١٧٩) على التوالي، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين فعالية التدريب (الفعالية العامة)

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية فقد تبين من نتائج اختبار L.S.D أن هذا الفرق المعنوي يرجع إلى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوي) مع باقي الفئات الأخرى حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفئة هي (٨٣,٧١٤)، مما يعني أن المتدربة من فئة (المؤهل دبلوم بعد الثانوي) تختلف في تقييمها لدرجة فعالية التدريب (الفعالية الخاصة الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في الفعالية العامة الكلية.

ومما سبق يتضح أن الحالة التعليمية تؤثر على تقييم المتدربات لفعالية التدريب، متمثلة في فئة العاملات (دبلوم بعد الثانوي). ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة من الدبلوم تشعر بالقلق من عدم استطاعتها التكيف مع الأساليب المستخدمة من ناحية، وكذلك الخوف من الفشل في التدريب خاصة في ظل وجود فئات تعليمية أخرى أعلى منها. وفئات تعليمية أدنى منها في المؤهل.

أما بالنسبة لطبيعة القطاع، فقد تبين من نفس الاختبار أن هذا الفرق المعنوي يرجع إلى فئة طبيعة القطاع (قطاع الصحة) مع باقي فئات طبيعة القطاع الأخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفئة هي (٩٠,٤٦١٥).

وبدل ذلك على أن المتدربات اللائي يعملن في قطاع الصحة يختلفن في تقييمهن للفاعلية الخاصة عن باقي الفئات الأخرى لقطاعات العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة التدريب الذي يقدمه القطاع الصحي في المملكة للعاملين به من حيث الكم والكيف، حيث يمثل هذا القطاع في المملكة خاصة فيما يتعلق بالعاملات من الإناث تحدياً لقدرتهن على الانجذاب وكلك لطبيعة مناخ العمل من حيث وجود قدر من الاختلاط بين العاملين من الجنسين في القطاع الصحي مما يؤثر على تقييمهن لفعالية التدريب بالمعهد.

### ٢/٢/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفاعلية الخاصة،

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب في التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب، وذلك وفقاً للحالة التعليمية ودرجة الخبرة وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" بلغت على التوالي (٣,٨٣١٨)، (٣,١٦٦٠)، (٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥) لكل واحد (٣,٨٣١٨)، (٣,١٦٦٠)، (٣,٧٤٤٥)، وبمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٥) لكل واحد منها، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب في التشجيع على التفكير المنطقي، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع حيث بلغت قيمة "ف" على التوالي (٥,٥٠٧٩)، (٢,٨٧٢٤)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠٣)، (٠,٠٢٤٢) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب في التشجيع على التفكير الابتكاري، وفقاً للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٢٦٠٥)، (٢,٨٧٥٥)

والعمر، والمستوى الوظيفي وطبيعة النشاط.

ولبيان السبب في وجود الفروق في درجة الفعالية العامة بالنسبة للحالة التعليمية تم إجراء اختبار، L.S.D. (اختبار أقل فرق معنوي) وقد تبين من نتائج هذا الاختبار أن هذا الفرق المعنوي يرجع إلى الفئة التعليمية (دبلوم بعد الثانوي) مع باقي الفئات التعليمية الأخرى، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفئة هي (٨٧,٠٧١٤)، مما يعني أن المتدربة من فئة الدبلوم بعد الثانوي يختلف تقييمها لدرجة الفعالية العامة للأساليب التدريبية المستخدمة عن تقييم الفئات التعليمية الأخرى. وهذا ما يؤكد أيضاً جدول رقم (٤/٤) الذي يوضح متوسطات الحالة التعليمية لدرجة الفعالية العامة.

أما فيما يتعلق بمدة الخبرة، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لتلك الفئة هي (٨٥,٦٦٦٧)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٥/٥) الذي يوضح متوسطات مدة الخبرة لدرجة الفعالية العامة.

حيث يتضح أن فئة الخبرة (٧-٨) سنوات يختلف تقييمها للفاعلية العامة للتدريب عن باقي فئات الخبرة الأخرى.

### ٢/١/٣/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والعوامل المكونة للفاعلية العامة،

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الأسلوب التدريبي على المستوى الشخصي، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، حيث بلغت قيمة "ف" (٤,٧٧٩٢) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠١)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة الاستفادة المتوقعة وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب فرص نقل أو تحويل التدريب إلى مكان العمل وذلك وفقاً لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,١٥٤٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٤٩)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين درجة توفير الأسلوب فرص نقل أو تحويل التدريب، وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توفير الأسلوب للتحفيز والتعزيز الإيجابي وذلك وفقاً لمدة الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (٢,٣٣٣٦) والدلالة الإحصائية (٠,٠٠٤)، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

### ٢/٢ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفاعلية الخاصة - ٣

#### ١/٢/٣ العلاقة بين الخصائص الديموجرافية والفاعلية الخاصة الكلية -

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الفعالية الخاصة الكلية، وذلك وفقاً للحالة التعليمية، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المتدربة حيث بلغت قيمة "ف" (٥,٢٠٣٥)، (٣,٧٧٨٧) على التوالي، والدلالة الإحصائية لهما (٠,٠٠٥). بينما لم يتضح فروق معنوية بين الفعالية الخاصة الكلية والعمر والمستوى الوظيفي ومدة الخبرة.

الاستبيان بالقسم الرابع سؤالا من عشرة عناصر تم به قياس معايير الاختيار والاستخدام للأسلوب التدريبي.

وقد جاءت اتجاهات المتدربين نحو درجة توافر هذه المعايير في الأساليب المستخدمة على النحو التالي: -

بحساب متوسط درجة الموافقة الكلية عن التوافر الكلية للمعايير يتضح أن هذه الدرجة تقع في جانب التوافر، حيث تقترب من درجة (٤) على القياس وإن كانت درجة متوسطة، ويشير الانحراف المعياري البالغ (٠,٩٧٢) إلى أن هناك نسبة قليلة من المتدربين غير موافقة عن درجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لهذه الأساليب.

وبتحليل عناصر درجة التوافر الكلية عن هذه المعايير يتضح أن مستويات كل المعايير قد حققت درجة الموافقة عن درجة التوافر، وإن تباينت مستويات ذلك باختلاف معيار واحد هو درجة التسلسل والتتابع التي يتم بها تنفيذ الأساليب حيث لم يحقق درجة التوافر المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (٢,٨١٥) وعلى ذلك يمكن القول أن مفردات العينة ترى أن الأساليب التدريبية التي استخدمت في التدريب قد اجتازت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم.

أما عن صعيد ترتيب هذه المعايير فقد احتل معيار دور المدرب المرتبة الأولى في قائمة هذه المعايير حيث حقق درجة توافر مرتفعة كما يشير المتوسط الحسابي لهذا المعيار البالغ (٤,٥٨)، كما تدل قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٧٨٨) إلى أن هناك نسبة قليلة من المتدربين ترى غير ذلك. ونلاحظ أن ما يقرب من ثلاثة أرباع العينة يرى أن هذا العنصر يتوافر بدرجة عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذي يلعبه المدرب في فعالية التدريب باستخدام هذه الأساليب. حيث يمكن القول أن هناك عددا من المهارات أو نوعا من التأهيل الضروري لنجاح المدرب في أداء وظيفته. وتتراوح تلك المواصفات من متطلبات ودراسات نظرية (فهم مبادئ التعلم لدى الكبار) إلى مهارات وقدرات عملية (مهارة استخدام المعدات والأجهزة الخاصة بالعينات السميعة والبصرية).

احتل معيار دور توافر الامكانيات والتسهيلات والوسائل التدريبية المساعدة المرتبة الثانية وبفارق ضئيل لا يتجاوز (٠,٠٨) عن المتوسط الحسابي لمعيار دور المدرب وبانحراف معياري لا يتجاوز (٠,٤٦٢)، مما يشير إلى تقارب إجابات المتدربين من التوسط الحسابي وهو ما يدل على أن مفردات عينة البحث ترى أن توافر الامكانيات والتسهيلات قد تحققت وتوضح هذه النتيجة أن الفرع يوفر الامكانيات وكل التسهيلات اللازمة للعلمية التدريبية مما يهيئ المناخ الملائم لاستخدام الأساليب التدريبية بكفاءة.

كما احتلت معايير درجة توفير المعلومات المرتدة، ودور المدرب، ودرجة الواقعية المراتب من الثالثة إلى الخامسة على التوالي محققة بذلك درجة توافر مرتفعة وبانحرافات معيارية تشير إلى أن هناك نسبة قليلة من مفردات العينة لا ترى نقص هذا الرأي.

ويوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون، وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين أربعة من المعايير العشرة.

على الترتيب بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٦٤)، (٠,٠٢٤) على التوالي، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة مساهمة الأسلوب في التشجيع على المشاركة الفعالة والأداء الجماعي، وفقا للعمر، والحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، حيث بلغت قيمة "ف" على التوالي (٤,٠١٣٣)، (٤,٩٨٨٩)، (٢,٤٩٦٤)، وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٣)، (٠,٠٠٠٨)، (٠,٠٠٨) على الترتيب، بينما لم يتضح وجود فروق معنوية بين هذا العامل وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى.

ويمكن تلخيص نتائج تحليل التباين الأحادي لعنوية الفروق بين فعالية التدريب وفقا للخصائص الديموجرافية لمفردات عينة البحث.

إن الحالة التعليمية هي أولى الخصائص الديموجرافية المؤثرة على فعالية التدريب بشقيها العام والخاص وكذلك على معظم العوامل المكونة لهذه الفعالية وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة والتي أثبتت أن المستوى التعليمي يؤثر على رد فعل المتدرب تجاه الأساليب التدريبية المستخدمة. يلي ذلك طبيعة القطاع، حيث حقق فروقا معنوية على مستوى الفعالية الخاصة الكلية وعلى جميع العوامل المكونة لها. ويفسر ذلك بأن هناك قطاعات عمل مثل الصحة أو الشؤون الاجتماعية والعمل مثلا في المملكة تمنح العاملين بها قدراً أكبر من المشاركة والفعالية بما توفره من مناهج تنظيمية يتم بمقدار أكبر من الماركة، وطبيعة عمل تتسم بالتجدي وهو ما يبرر اختلاف تقييم المتدربين من هذه القطاعات في تقييم الفعالية الخاصة بالتدريب.

أما مدة الخبرة، فقد حققت فروقا في الفعالية الكلية العامة وكذلك في امكانية نقل أثر التدريب للعمل، وتوفير فرص التحفيز والتعزيز الإيجابي، وكذلك التشجيع على التفكير التحليلي وبمقدار ذلك بأن مدة الخبرة الأقصر تجعل المدرب أكثر قلقا بخصوص قدرته على نقل أكثر التدريب للعمل، أو لعدم تكيفه مع الأساليب التدريبية المستخدمة لعدم توفرها التعزيز الكافي بالمتدرب - أما العمر، فقد حقق فروقا معنوية في العامل (٤) المتعلق بقدرة الأساليب الحديثة على المشاركة والأداء الجماعي.

وبناء على النتائج السابقة، نقبل الفرض الثاني جزئيا، أي أن درجة فعالية التدريب يختلف باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ومدة الخبرة، والعمر بينما لا تختلف درجة الفعالية باختلاف المستوى الوظيفي.

٣/ العلاقة بين درجة توافر معايير الاختيار والاستخدام الملائم للأسلوب التدريبي وفعالية التدريب، - واختبار الفرض الثالث من الدراسة والفاعل (هناك تأثير لدرجة توافر معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم للأساليب التدريبية على فعالية التدريب)، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مفردات العينة، كما تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل من فعالية التدريب، ودرجة توافر هذه المعايير. حيث شملت قائمة



أشارت (٢٣,٥٪) إلى أن له تأثيراً كبيراً، وهذه النتيجة تبدو منطقية إذ علمنا أن المعهد يوفر امكانيات تدريبية متميزة من هذه الناحية حيث يشترط ألا يزيد عدد التدريبات في البرنامج الواحد على (٢٠) متدربة أو (٢٥) متدرب في أكثر الأحوال إذا كانت هناك ظروف حتمية تفرض ذلك، كما تجدر الإشارة إلى أن الانحرافات المعيارية لهذه العموقات والتي تراوحت بين (١,١٣) إلى (١,٨٧)، قد دل على وجود تفاوت وتباين بين مقررات العينة حول هذا التأثير.

إن أكثر العموقات تأثيراً على فعاليات التدريب هو عدم مراعاة البعد الزمني عند تنفيذ الأساليب الحديثة المستخدمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٢). وقد أشار ما يقرب من (٨٠٪) من مقررات العينة أن له تأثيراً على فعالية التدريب، والواقع أن هذه النتيجة تتفق مع تقييم التدريبات لدى توافر معيار درجة مراعاة التوقيت المناسب حيث جاء المتوسط الحسابي له عند منتصف المقياس وهو يدل على عدم رضا المتدربين عن درجة توافر هذا المعيار ونفس الشيء ينطبق على معيار درجة التعود على استخدام الأسلوب.

ولاشك أن ذلك ينعكس على فعالية التدريب حيث تحتاج بعض الأساليب مثل دراسة الحالة وقتاً طويلاً من المتدرب يستغرقه في القراءة والاستيعاب، وأيضاً في المناقشات ويؤثر عدم تخصيص هذا الوقت الكافي على فعالية التدريب بهذا الأسلوب. كما أن أسلوب الجايات الإدارية ولعب الأدوار يحتاج تنفيذها أيضاً لوقت أطول، ونفس الشيء ينطبق على بعض أساليب التدريب الحديثة الجماعية.

إن عدم القيام بالتأهيل المسبق الذي تتطلبه بعض الأساليب الحديثة سواء من قبل المدرب أو المتدرب يعتبر هو العموق الثاني في الترتيب حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧١)، كما أن أكثر من ثلثي مقررات العينة ترى أن هذا العموق له تأثير على فعالية التدريب. وهذه النتيجة تتفق مع ما تشير إليه الدراسات بخصوص سمات الأساليب التدريبية الحديثة من حيث ضرورة تهئية وإعداد المتدربين في بداية البرنامج من خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج. كما أنها تتطلب استعداداً خاصاً ووقتاً كافياً من المدرب سواء في الإعداد أو التنفيذ.

كما أشارت النتائج أن عدم ارتباط محتوى ما يقدم من مادة أو أساليب أو وسائل تدريبية مساعدة وغيرها - بواقع وظروف البيئة العربية يعتبر العموق الذي يحتل المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٥) حيث أشارت نسبة (٣٤٪) إلى أن هذا العموق له تأثير كبير بينما أشارت نسبة (٢٢٪) إلى أنه له تأثيراً. ويوضح ذلك الحاجة الماسة إلى توفير صليبة من المواد التدريبية التي تعبر عن البيئة العربية وتكون على رأس هذه المواد تأليف عدد من الحالات الإدارية المناسبة للواقع العربي، بدلاً من الاعتماد على الحالات الإدارية المترجمة، وينطبق ذلك على كل المواد والأساليب التدريبية الحديثة التي تستخدم.

وقد احتل المرتبة الرابعة لقائمة العموقات عموق عدم تعود المتدربين على مثل هذا النوع من الأساليب الحديثة، وعموق

وفعالية التدريب (الفعالية العامة). وهذه المعايير هي: درجة الارتباط بأهداف البرنامج حيث كان معاملات الارتباطات لكل منها على الترتيب (٠,٦٩٤٢)، (٠,٥٧٠٤)، (٠,٦٣٩٣)، (٠,٨٠٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهي معاملات ارتباط تتراوح درجات ارتباطها بين قوية ومتوسطة، مما يدل على أن هذه المعايير الأربعة يؤثر درجة توافرها من عدمه على الفعالية حيث تتزايد درجات الفعالية العامة بتزايد درجات توافر هذه المعايير، والعكس صحيح.

كما كشف معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بين باقي المعايير والفعالية العامة كان منخفضاً وغير دال إحصائياً، مما يعني عدم وجود علاقة بين درجة توافر هذه المعايير والفعالية العامة.

أما فيما يتعلق بعلاقة هذه المعايير بالفعالية الخاصة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين ثلاثة من المعايير العشرة وفعالية التدريب وهذه المعايير هي: درجة التعود على استخدام الأسلوب، درجة الموضوعية، درجة الارتباط بأهداف البرنامج، حيث بلغت معاملات الارتباط الثلاثة معايير على التوالي (٠,٥٨٥٩)، (٠,٥٨٠٠)، (٠,٦٧٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهي معاملات ارتباط تتراوح درجات ارتباطها بين قوية ومتوسطة، وهو يدل على أن هذه المعايير الثلاثة يؤثر توافرها من عدمه على فعالية التدريب (الفعالية الخاصة).

أما باقي المعايير فقد أثبتت معامل ارتباط بيرسون أن الارتباط بينها وبين الفعالية الخاصة منخفض وغير دال إحصائياً، مما يعني عدم وجود علاقة بينها وبين فعالية التدريب.

ومما سبق، يتضح أنه يمكن قبول الفرض الثالث جزئياً حيث تم إثبات وجود علاقة ارتباط بين درجة توافر بعض المعايير والفعالية التدريبية، في حين لم يثبت وجود مثل هذه العلاقة مع بعض المعايير الأخرى.

### ٥/٣ تأثير عموقات استخدام الأساليب التدريبية الحديثة على فعالية التدريب، -

ولاختيار الفرض الرابع من الدراسة والمقال (تباين درجة تأثير العموقات التي تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع على فعالية التدريب، وإن كانت درجة التأثير الكلي للمعوقات تزيد عن درجة عدم التأثير). فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف (المعياري) لاستجابات مقررات العينة نحو مدى هذه العموقات. حيث شملت قائمة الاستبيان بالقسم الخامس سؤالا يتضمن عشرة عموقات يفترض أنها تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تحد من فعالية التدريب.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أغلب العموقات العشرة لها تأثير على فعالية التدريب وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، عدا عموق كثرة عدد المتدربين في البرنامج الواحد، حيث احتل آخر المقام في درجة التأثير حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤)، وهو يبعد عن منتصف المقياس بـ (٠,٢) حيث أشار أكثر من ثلث عينة البحث أنه ليس له تأثير على الإطلاق، بينما

المعلومات والمعارف خلال أداء التمارين المستندة إليهم أثناء البرنامج حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢)، وأكثر من نصف مفردات العينة (٥٥%) ذكروا بأن هذا الحق له تأثير كبير على فعالية التدريب. وهو ما يدل على أن هذه البرامج لا تراعى مبدأ الفروق الفردية أثناء تصميم أو تنفيذ البرامج بشكل عام، أو عند تصميم وتنفيذ الأساليب التدريبية المستخدمة بشكل خاص وهو ما يؤثر سلباً على قدرة المتدربين على المشاركة الفعالة مع هذه الأساليب أو على الاستفادة منها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن موقوع عدم عرض الأفلام بشكل مناسب رغم ارتباطها الشديد بإجراءات تنفيذ بعض الأساليب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الموقوع (٣,٢٥)، وهو لا يبعد عن منتصف المقياس إلا بـ (٠,٢٥) إلا أن حوالي أكثر من نصف مفردات العينة (٥٣%) أشارت إلى أن هذا الحق له تأثير كبير على فعالية التدريب. حيث إنه من المعروف أن أسلوب دراسة الحالة يمكن أن يصاحبه عرض الأفلام حيث يستخدم الفيلم كمساعدات تدريبية لزيادة فعالية المناقشة بين المتدربين، ونفس الشئ ينطبق على التمارين العملية حيث يمكن للمدرب مرض فيلم يمثل الأداء المطلوب ثم يطلب من المتدربين محاكاة هذا الأداء.

أما الحق الرابع فقد بلغ المتوسط الحسابي له (٣,١٥) وهو لا يبعد كثيراً عن منتصف المقياس ومع ذلك فقط أكد ما يقارب نصف مفردات العينة (٤٨,٥%) أنه له تأثير كبير على فعالية التدريب، ويتعلق هذا الحق بعدم قيام المدرب بالتركيز على بعض النقاط أثناء الأسلوب، أو استخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين، ويتفق هذا الترتيب مع ما أظهرته النتائج في جدول رقم (١٧/٣/٦) حيث جاء الترتيب الرابع أيضاً لقلة عدد الدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطوير تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة وهو ما يشير إلى ضرورة معرفة المدربين بإجراءات ومتطلبات كل أسلوب تدريبي يستخدم، وتدريبهم على هذه الأساليب ضماناً لفاعليتها.

أما قلة استخدام الزيارات الميدانية رغم ارتباطها بمضمون ومحتوى التدريب فقد احتلت المرتبة الخامسة حيث أشار (٤٧,٥%) من مفردات العينة إلى أنها له تأثير كبير على الفعالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت به التدرجات نحو ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية حيث أن ضعف التنسيق قد يؤدي إلى قلة استخدام الزيارات الميدانية في التدريب.

كما أشارت مفردات العينة إلى عدم استخدام أسلوب المماريات الإدارية وأسلوب تدريب الحساسية في التدريب رغم أهميتها من وجهة نظرهم للموضوعات التي تقدمها البرامج حيث أشارت (٤٦,٥%) من التدرجات إلى أن هذا الحق له تأثير كبير. وقد احتل موقوع عدم التطوير المستمر للمواد التدريبية المقدمة بما يتلاءم مع المستجدات في المجال الوظيفي المرتبة السابعة حيث أشار (٤٣,٥%) أن هذا الحق له تأثير كبير. وهو يدل على ضرورة التطوير المستمر في المواد والأساليب المستخدمة في التدريب حتى لا تتقدم في ظل التغيرات

قلة عدد المدربين الأكفاء القادرين على استخدام وتطوير تشكيلة متنوعة من الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل واحد منها (٣,٦٥). ويشير ذلك إلى أهمية توفير الفرصة للمتدربين للتكيف مع هذه الأساليب، ويأتى ذلك مع تكرار استخدام الأسلوب والتعود عليه من ناحية، ومن ناحية أخرى تهئية وعادة المدربين في بداية البرنامج مع خلال توضيح وشرح كيفية أداء المهام أثناء البرنامج. كما يشير إلى أن فعالية التدريب ترتبط بالمدربين المؤهلين والقادرين بل والراغبين أيضاً في استخدام هذه الأساليب وتطوير قدراتهم في كيفية استخدامها وفقاً لأهداف ومحتوى البرنامج وخصائص مجموعة المتدربين المستهدفين ويرتبط الموقعان الحق الخاص بوجود بعض الجوانب الغامضة أحياناً في بعض هذه الأساليب الحديثة المستخدمة حيث احتل هذا الحق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وهو يشير إلى وجود تأثير لهذا الحق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة الاهتمام بتهيئة المدربين في بداية البرنامج لهذه الأساليب وبذل المدربين جهداً أكبر في استخدام المساعدات التدريبية وكذلك تلخيص أهم النقاط واستخلاص النتائج ومناقشتها مع المتدربين لزيادة فعالية هذه الأساليب.

إن ضعف التنسيق المسبق لترتيب الزيارات الميدانية، أو لاجراء التطبيقات العملية يمثل الحق السادس على قائمة الحقوق حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٣) ويشير ذلك إلى أوجه قصور في النواحي التنظيمية التي تساهم على تهيئة البيئة المناسبة لعملية التعلم، ويرتبط ذلك في المرتبة السابعة عدم توافر الامكانيات الضرورية لكل أسلوب من حيث (مكان التدريب، والتسهيلات والأجهزة والمواد التدريبية) حيث وقفت عند منتصف المقياس وهو ما يدل على ضعف تأثير هذا الحق على فعالية التدريب وهذه النتيجة تبدو منطقية مع ما يوفره المعهد من امكانيات مادية متميزة من القاعات التدريبية، والأجهزة ومساعدات التدريب وغيرها من التسهيلات). بينما احتل التوزيع غير الملائم للمتدربين على المجموعات التدريبية المرتبة الثامنة ولم يتجاوز المتوسط الحسابي له منتصف المقياس وهو بذلك يشير إلى ضعف تأثير هذا الحق على فعالية التدريب حيث يؤكد أنه يتم توزيع التدرجات على المجموعات التدريبية بشكل ملائم.

**وقد أضافت مفردات عينة البحث عدداً من الموقعات الأخرى، وذلك على الوجه التالي:**

أشارت النتائج إلى أن عدم إتاحة الفرصة للمتدربين للنقاش بأبشكر كأن هو أهم موقوع على الإطلاق حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٤) وهو ما يقرب من درجة (٤) على المقياس. ويؤكد ذلك أن ما يقرب من ثلثي عينة البحث (٥٨,٥%) قد أشارت إلى أن هذا الحق له تأثير كبير على فعالية التدريب. ويدل ذلك على أن هذه البرامج لا تخصص زمناً كافياً للمناقشات بين المتدربين بعضهم البعض وبينهم وبين المدرب. احتل المرتبة الثانية موقوع عدم مراعاة الاختلافات بين المتدربات في طريقة التفكير، وفي قدراتهم على تطبيق

على الترتيب على أكثر تلك الأساليب استخداما وكفاية للوقت حيث حققت متوسطات حسابية مرتفعة مقابل درجات متوسطة لأوراق وحلقات البحث، ولعب الادوار، بينما لم تستخدم إلا في أضيق نطاق سلة البريد الوارد، والعصف الذهني، والزيارات الميدانية.

حققت مجموعة الأساليب التقليدية على مجموعة الأساليب الحديثة في تقييم المتدربين لفعاليتها العامة، كما حققت أربعة أساليب موزعة بين المجموعتين هي: المحاضرة والمناقشة والتمارين العملية ودراسة الحالة ودرجات فعالية مرتفعة، بينما لم تحقق باقي الأساليب الحديثة المستخدمة أي درجة فعالية تذكر.

حققت الأساليب التدريبية الحديثة مجتمعة درجة فاعلية متوسطة في قدرتها على تحقيق أهدافها في: التشجيع على ممارسة الاكتشاف والتجريب والتفكير التحليلي والتفكير الابتكاري والمشاركة الفعالة والاداء الجماعي، وقد تقاربت درجات الفعالية لمجموعة الأساليب الحديثة في قدرتها على تحقيق هذه الأهداف الأربعة، وقد حقق كل من اسلوب التمارين العملية، ودراسة الحالة درجات متتالية مرتفعة، بينما لم تحقق أي من الأساليب الأخرى أية درجات فعالية تذكر.

تؤثر الحالة التعليمية ومدة الخبرة على تقييم المتدربين للفعالية العامة للتدريب، بينما لم يكن العمر، أو المستوى الوظيفي أو طبيعة القطاع أي تأثير على درجات هذه الفعالية، بينما اختلفت درجات الفعالية الخاصة للتدريب باختلاف الحالة التعليمية، وطبيعة القطاع، ولم يكن لباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى أي تأثير على درجات هذه الفعالية.

بقياس درجات الاختلاف للعوامل الثلاثة المكونة للفعالية العامة للخصائص الديموجرافية لعينة البحث، اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة الاستفادة المتوقعة من الاسلوب على المستوى الشخصي وذلك وفقا للحالة التعليمية، وكذلك بين درجة توفير الاسلوب لفرص نقل أو تحويل أثر التدريب إلى مكان العمل وفقا لمدة الخبرة، وبين درجة التحفيز والتعزيز الإيجابي إلى وفرة الاسلوب وذلك وفقا لمدة الخبرة. كما أنه لم يتضح أي دلالة احصائية بين كل من هذه العوامل الثلاثية وباقي الخصائص الديموجرافية الأخرى لعينة البحث.

توافرت معايير الاختيار الجيد والاستخدام الملائم لمجموعة الأساليب التدريبية المستخدمة بدرجة متوسطة، بينما احتل معيار كل من دور المدرب، ودور توافر الامكانيات والتسهيلات المساعدة درجة توافر مرتفعة، وقد تباينت درجات التوافر لباقي المعايير.

ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات الفعالية العامة وأربعة من المعايير وهي درجة التعود على استخدام الاسلوب، ودرجة مراعاة التوقيت الملائم، ودرجة الموضوعية وذلك بمعاملات ارتباط تتراوح بين دلالة متوسطة، مما يدل على أن هذه المعايير الأربعة تؤثر درجة توافرها من عدمه على درجات الفعالية حيث تزيد درجة الفعالية بتزايد درجات توافر

المستمرة في مجال الاعمال.

وأخيرا، وفي المرتبة الثامنة جاء عدم توافر المراجع والمصادر التدريبية الأخرى التي تساعد المتدرب في انجاز ما يكلف به من أنشطة تدريبية أثناء البرنامج حيث أجاب (٤٠%) من مفردات العينة بأن هذا الحق له تأثير كبير على فعالية التدريب خاصة أن هناك عددا من الأنشطة تتطلب الاستعداد المسبق من جانب المتدرب أو القيام بالأنشطة التدريبية التي يكلفون بها أثناء البرنامج.

ومما سبق يتضح أنه يمكن قبول الفرض الرابع، حيث أثبتت النتائج الإحصائية تباين درجة تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التي تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلي تزيد على درجة عدم التأثير حيث اقترب متوسط درجة التأثير الكلي من درجة (٤) على المقياس وهي تشير إلى درجة تأثير قوية.

**١/٣ اقتراحات المتدربين لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في برامج الفرع،**

شملت قائمة الاستبيان القسم السادس سؤالاً مفتوحاً عن اقتراح المتدربين لزيادة فعالية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب بالفرع، وقد تم تضريح إجابات هذا السؤال يدويا وجمعت الاجابات المشابهة في فئات حيث تم عمل النسب المئوية والتكرارات لها. وقد كان على رأس هذه الاقتراحات زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة بشكل عام بنسبة (٤١%).

أن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل في المنظمات العربية، وتعبر عن ثقافة مجتمعتها بنسبة (٣٣%). اشراك المتدربين في اختيار المواد والأساليب التدريبية قبل إعداد البرنامج بنسبة ٢٥,٢%.

التركيز على الأنشطة التدريبية الجماعية أثناء تنفيذ البرنامج (٤٢%).

#### ٤- النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية الى النتائج والتوصيات الآتية:

##### ١/٤ النتائج -

توجد العديد من الأساليب التدريبية المتاحة التي يمكن لخصمي البرامج الإدارية تضمينها خطط برامجهم التدريبية، كما يمكن للمتدربين استخدامها كاستراتيجيات متكاملة تتكون من الأساليب التدريبية والوسائل المساعدة وكل العوامل التي تكون الموقف التدريبي.

لا توجد اختلافات بين المنظمات التدريبية العربية والغربية على أهمية الأساليب التدريبية الحديثة في التدريب الإداري على المستوى النظري، على الرغم من اختلاف درجة الممارسات التطبيقية بينها حيث تنخفض درجة فعالية هذه الاسباب في المنظمات التدريبية العربية، بينما ترتفع هذه الدرجة في المنظمات التدريبية الغربية.

حققت مجموعة الأساليب التدريبية التقليدية متوسط حسابياً مرتفعاً لدرجة استخدام وكفاية الوقت المخصص لها، بينما حقق الأساليب التدريبية الحديثة درجة متوسطة، كما كانت المناقشة، والتمارين العملية، والمحاضرة، ودراسة الحالة

هذه المعايير، بينما لم يثبت وجود علاقة بين درجة توافر باقي المعايير والفعالية العامة.

وقد تباينت درجات تأثير فعالية التدريب بالمعوقات التي تواجه استخدام الأساليب التدريبية الحديثة ببرامج الفرع، وإن كانت درجة التأثير الكلي تزيد على درجة عدم التأثير.

وقد تمت التدريبات مجتمعة من الاقتراحات لزيادة فعالية استخدام الأساليب الحديثة في برامج الفرع وكان أهمها زيادة الوقت المخصص للأساليب الحديثة، وأن تعكس هذه الأساليب واقع وخصوصية بيئة العمل في المنظمات العربية وتعبير عن ثقافة المجتمع.

#### ٢/٤ التوصيات -

زيادة الاهتمام من منظمات التدريب العربية بدراسة ردود أفعال المتدربين نحو الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة في برامجها وتحليلها والتوصل من خلالها إلى نتائج ترشيد عملية التخطيط والتنفيذ لهذه الأساليب.

إحداث توازن بين الوقت المخصص لكل مجموعة من الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة في برامج التدريب الإداري العربي، على أن يتم ذلك بشكل تدريجي حيث تتم الاستفادة من الأساليب التقليدية التي ثبتت فعاليتها خاصة المناقشة، كأساليب تدريبية مكمل، مع الاستخدام المتدرج للأساليب التدريبية الحديثة في تلك البرامج بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل في المنظمات العربية، وبما يتوافق مع ثقافة المجتمع. مع استخدام التغذية المرتدة عن نتائج هذا الاستخدام لتحسين وتطوير هذه الأساليب الحديثة.

الاهتمام بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين مع إشراك كل من المتدربين ورؤسائهم في إجراء هذا التحديد للاحتياجات التدريبية من حيث: دراسة الخصائص الديموغرافية للمتدربين قبل تصميم البرنامج وتحديد الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها خاصة وقد ثبت وجود تأثير لاختلاف كل من الحال التعليمية ومدة الخبرة وطبيعة القطاع والعمر على درجات الفعالية لهذه الأساليب.

إشراك كل من المتدربين ورؤسائهم في العمل في إجراء تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط الأساليب التدريبية التي تستخدم حيث يساعد ذلك في إضفاء روح الواقعية على الأساليب المستخدمة، كما أنه يساعد في تحقيق فعالية الأساليب المستخدمة ويجعل بقل أثر التدريب إلى مكان العمل. ضرورة التطبيق الدقيق لمعايير الاختيار السليم للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب الإداري، وخاصة وقد ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذه المعايير وفعالية التدريب. على منظمات التدريب العربية العمل على توفير مناخ يشجع على المشاركة الفعالة بين المتدربين خلال التدريب وبينه وبين المدرب، وفتح المجال لمناقشة نماذج واقعية شبيهة بما ورد في التدريب وتقديم التغذية المرتدة للمتدربين عن نتائج أداؤهم.

توفير البيئة الإيجابية للتدريب التي تساعد على استخدام هذه الأساليب الحديثة من حيث (التوقيت، المكان، تسهيلات الأخرى) لذلك من تأثير على فعالية التدريب لهذه الأساليب.

الاهتمام بتدريب المديرين على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وتقييم نتائج هذا الاستخدام باستمرار مع إعداد أدلة إرشادية للمديرين عن هذه الأساليب تتضمن أهدافها وإجراءات تنفيذها.

ضرورة اهتمام منظمات التدريب العربية بتصميم عدد من الأدوار التي تصلح للعب الأدوار وكذلك حالات دراسية مستمدة من واقع بيئة العمل العربية ونماذج من المماريات الإدارية بدلا من الاعتماد على النماذج المترجمة والتي تمثل بيئات غربية، على أن يتم إنشاء بنك معلومات الكتروني لهذه الأساليب وذلك بالتعاون بين المنظمات التدريبية العربية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية والجمعية العربية للإدارة والجامعات المهتمة بتدريس العلوم الإدارية.

مراعاة التسلسل والتتابع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة وذلك بالتأكد من فهم المتدربين بالأحداث والمواقف التي يتضمنها التدريب وتقييم الإرشادات الكافية حول كيفية استخدام الأسلوب.

إعداد دليل تعليمي للمتدرب لكل أسلوب من الأساليب التدريبية الحديثة لتعريفه بالأسلوب والهدف منه وإجراءات تنفيذه لتذليل الغموض الذي يصاحب هذه الأساليب بين المتدربين.

٥- المراجع حسب ترتيب ورودها في البحث: -

Bastiaens, J., Theo, and others, working and learning with electronic performance support systems : an effectiveness study. Training for quality, vol, 5No. 1,1997,p.10.

Thiagarajan, S., A Game for cooperative learning. Training and Development, vol46No. 5,p.35.

Bastiaens, Theo, Op.Cit.,pp.10-110.٣

معهد الإنماء العربي، معاً الإدارة العامة في الوطن العربي، طرابلس، معهد الإنماء العربي، ١٩٩٦، ص ٣٥-٣٧

٥- السيد حلمي السيد الوزان، التدريب الإداري وأثره في مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٨٩، صفحات متفرقة.

٦- معهد الإدارة العامة، الكتاب التوثيقي لندوة العوامل المؤثرة، على انتاجية المرأة العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المنعقدة بالضرع النسوي لمعهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٨هـ/١٩٩٨م، ص ٤٥.

٧- معهد الإدارة العامة، إدارة تصميم وتطوير البرامج، الدليل الشامل لبرامج معهد الإدارة العامة في العام التدريسي ١٤١٨/١٤١٩هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، صفحات متفرقة.

٨- معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٤١٩هـ/١٩٩٩م، ص ٥٥.

٩- معهد الإدارة العامة، إدارة التخطيط، التقرير السنوي

٢١- عبد الرحمن عبد العزيز الحماد، وعبدالله أمين جماعة، قياس العلاقة بين أساليب تدريس مواد العلوم الادارية ومستوى أداء الطلاب، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٧٦ شعبان ١٤١٥هـ، يناير ١٩٩٥، ص ١٢٩-١٧٠.

٢٢- جميل جريسات، المدرسون والمدرسين في الإدارة في الجامعات والمعاهد العربية، حالات خاصة من الاردن والسعودية، المجلة العربية للادارة، العدد ١، ١٩٩٢، ص ١٦-٢١.

٢٣- Broodbent Brooke, Op.Cit., p.67.

٢٤- Luntun, P. Rolf, & Pareek Udai, and Udai

Pareek, training for development , second edition, kumarian press, Inc., Connecticut, 1990, p.131.

٢٥- Friedman G., paul, and Yarbrough, A.,

Elaine, Training strategies from start to finish, prentice- hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1997, pp.22-23.

ماري بروود وجون نيوتروم: تحويل التدريب - استراتيجيات نقل اثر التدريب الى حيز التطبيق، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميمك) ١٩٩٥، ص ١٢٦.

٢٧- Friedman G.Paul, and Yarbrough, A., Elaine, op.cit.p.184.

Friedman G., paul, and Yarbrough, A.,

Alaine, Op.cit.,pp.162-163.

Broodbent Brook, op.cit., pp.69-70-30- ٢٩

Friedman G., paul and Yarbrough, A., Elaine, op.op. cit.,p.221.

٢١- Kir Patrick, Donald, Evaluation of

Training in R.Craig Ced., Training and Development, Mac Graw-Hill book Co., New York, 1976.p.182.

Broodbent, Brooke, op.cit.,p.66. ٢٢

أمانى درويش عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ٥١٠.

إيمان سمود أبو خضير، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٤.

Lynton,P., Rolf, and Bareek Udai, op.cit.,pp.147-149.

International Labour office, An Introductory course in Teaching and Training methods, for management development, International Labpur office, Geneva, 1991, vol.3,pp.12.

Shoenfelt, E.L., Estman, N.A.& Medel, R.M.,Op.Cit.,p.20.

- غادة عوض القط، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧.

سليم الحسينية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

Shoenfelt, E.L., Estman, N. & Mendel, R.M., op. Cot.,p.22. 33-

ستتم الإشارة إلى معهد الادارة العامة بالملكة العربية السعودية في هذا البحث باختصار التالى (المعهد).

الشامل لإنجازات معهد الإدارة العامة خلال العام التدريسي ١٤١٨/١٤١٩هـ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢١٨ - ٢١٩.

١٠- Shoenfelt, E.L., Eastman, N.A.G Mendel, I.R.M., The relative effectiveness of training meth

ods for attaining training, paper presented at the oAnnual meeting of southeastern psychology asso ciation, New Orleans, Louisiana, 1991,pp.1-30.

Broodbent Brooke, selecting the best ١١

training method for training OHOs s,Center, Canda, Buyer من Managers, OHOs

Guide, 1995, pp.66-73.

Hayes, Jack, Consultant evaluate training ١٢ s,methods, or profits will pay the price, Nastion restaurant, magazine, New York, June, 1995,pp.74-80.

Levine, Gene, Developing Supervisors, ١٣ Bobbin, vol. 34,No.10,June,1993,pp.110-114.

أمانى درويش عثمان، قياس تأثير كل من الأساليب التقليدية وأساليب التعليم المتكامل على عملية التعلم في البرامج التدريبية - دراسة ميدانية على الأساليب التدريبية المستخدمة في شركة النصر لصناعة السيارات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ١٩٩٨، ص ٤٨٥-٥١١.

١٥- غادة عوض القط، تقييم فعالية بعض أساليب المحاكاة الادارية في مجال التدريب الادارى مع التطبيق على بعض

برامج التدريب في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية، ١٩٩٦، ص ١ - ١٥٣.

١٦- إيمان سمود أبو خضير، تقييم برنامج تنمية المهارات الاشرافية بمعهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثاني، ربيع الآخر ١٤١٨هـ، أغسطس ١٩٩٧، ص ٣٢-٣٥٢.

١٧- هلال المسكر، تقييم برامج الأعمال المكتبية التدريبية (برامج التعليم التجاري في معهد الإدارة العامة)، دراسة

مقارنة، كلية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ١٣١، ربيع الآخر ١٤١٢هـ، أكتوبر ١٩٩١م، ص ٧٣-٩٢.

١٨- عبدالسلام السيد سليم، تقييم أسلوب التدريبات العملية في التدريب بمعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مجلة الإدارة، سلطنة عمان، السنة ١٦ العدد ٥٨ سبتمبر ١٩٩٤، ص ١٨٥-٢٤٥.

١٩- محمد عبد الفتاح ياغي، واقع تدريس الأساليب والوسائل التعليمية في تدريس مسافات الإدارة في الجامعات العربية - دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣٥ سنة ١٩٨٨، ص ٧٠-١٠٥.

٢٠- سليم الحسينية، نحو تفعيل طرائق تدريس العلوم الادارية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣٦، ربيع الأول ١٤٢٠هـ، يوليو ١٩٩٩، عمان، الاردن، سنة ١٩٩٩، ص ٥-٥٢.

# تقييم الأداء الطبى والإدارى بمستشفى الطلبة جامعة الزقازيق

الصحة هى حالة وصول قدرات الفرد إلى التمتع وأداء دوره إلى أقصاها، وهى حالة السلامة البدنية والعقلية الكاملة وهى منتج قومى يهم المجتمع كله ولا يجوز تخصيصها. ويزداد إحساس المواطن بكرامته وانتمائه الوطنى عند حصوله على خدمات صحية لائقة، ويفترض أن يحاول الفرد دائماً تعظيم منفعة بالتمتع بصحة جيدة مدى حياته. سؤالا الآن، كيف نحقق أفضل مستوى للفرد والوطن؟ هذا الأمر يتطلب بكل تأكيد إداريين وفنيين لا تقلب عليهم البيروقراطية وإنما يكون لديهم حس مرهف بعلوم المستقبل وثقافة علمية واسعة لاستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة فى جميع مجالات المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بلجان تنمية الموارد البشرية لتنمية قدرات الإنسان الذى هو عصب العمل الإدارى والفنى الموجه لتدفق العمل حتى لا تتفاقم مشاكلنا فى ظل انفتاح حقيقى نعيشه من خلال العولمة واتفاقيات الجات والتكتلات الاقتصادية الحديثة والالتزام بضوابط الأيزو.

## المدوى بجميع الوحدات.

إن التقييم المبدئى لمخرجات الأداء ومقارنتها بمعايير الأداء القياسية هو الأساس لبداءة أنشطة تحسين الجودة ويشمل التقييم الممارسات الإكلينيكية لتحديد المناطق التى تحتاج لمعالجة أى انحراف قالمعيار القياسى هو عبارة عن تحديد الجودة المتوقعة فى ضوء.

١ - الحد الأدنى لمستويات الأداء المقبول.

٢ - مدى الأداء المقبول.

٣ - المستويات الممتازة للأداء.

فتقديم الخدمات الصحية طبقاً لمعايير ثابتة يعزز الجودة المتميزة للرعاية الصحية ويمنع المشاكل التى

## هدف البحث

يهدف البحث على تقييم الأداء الطبى والإدارى بمستشفى الطلبة والوصول على جوانب القصور فى الخدمة الطبية المقدمة لطلاب الجامعة لتجنب حدوثها فى المستقبل كى نبداً نظاماً حديثاً وبمنظرة متفائلة لأن الإنسان يحاول صنع المستقبل.

وتعاون جميعاً فى تطوير عملنا وأدائنا الطبى فنصنع نظاماً متكاملأ وطموحاً للارتقاء بالوحدات المختلفة لمستشفى الطلبة مع إعطاء أهمية قصوى لفاعلية وتأثير الطب الوقائى ومكافحة

## إعداد:

د. على عبد الهادى عطية

مدير عام شئون الطلبة - جامعة الزقازيق



تنتج عن الانحرافات عن مستوى المعايير القياسية والتي تتطلب كسب إجماع ومشاركة جميع العاملين الذين سيقومون بتنفيذ هذه المعايير وصولاً إلى الحلول المنشودة في الأداء وينظرة متفائلة تصنع نظاماً جديداً وحديثاً. ونحن نثق أنه من الصعوبة أن يصل متخذ القرار إلى درجة عالية من العقلية والمنطقية في وضع معايير قياسية دون مراعاة قدراته ومهاراته ودوافعه الكامنة الداخلية في نفسه والتي دعت به إلى أن يسلك سلوكاً محدداً في وضع هذه المعايير لكن يجب أن توضع كل هذه المعايير القياسية من خلال خبراء يعملون كفريق عمل بعد ممارستهم للعمل الفعلي في المنظمة وقراءة النشرات الدورية واللوائح القياسية والبروتوكولات الطبية ولوائح العمل الطبي المتعارف عليها بحيث توضع هذه المعايير القياسية بصورة مثالية بالمرونة في التطبيق وهي إطار أداء ورقابة.

وإذا كانت الجودة الشاملة هي شاغلنا فلماذا نسال أنفسنا ما هي البيئة المناسبة لتطبيقها؟ هذه البيئة لابد أن يتوافر فيها عدة مقومات:

١ - الباعث أو الحافز أو الوازع أو المحرك أي أنه لابد أن يوجد الباعث الشخصي للعمل بالجودة المناسبة لدى منفذى برامج الجودة.

٢ - الضامن أو الراسع أي الإدارة العليا لجامعة الزقازيق.

٣ - تطبيق الجودة بواسطة كل العاملين على مراحل مثل السفالات التي يستعملها عمال التشييد.

٤ - تحديد الاستراتيجية بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق السياسات المنشودة.

٥ - الموقع أي مكان العمل.

ونحن نكاتب للحكومة نبيع الخدمة نيابة عنها سواء كنا ممارسين أو مديرين ونحن نمثل الضامن أو الراسع ولدينا الباعث أو الحافز تؤدي العمل بالجودة المطلوبة. باعشنا هو التزام أدبي تجاه مرضانا وهو باعث أخلاقي ومبني على أسس علمية ونعمل من خلال استراتيجيات طويلة الأمد نصل لمستوى أداء جيد أي أننا نختار أنسب الوسائل للوصول على أهدافنا وموقعنا هو مستشفى الطبية جامعة الزقازيق.

والصحة هي أحد المجالات المهمة لتطبيق معايير قياسية بها ونعالج أي إنحراف عن هذه المقاييس خلال التطبيق. لمرضى يتوقعون مستوى مرتفع من الخدمة وربما يلجئون للشكوى عندما لا يجدون إجابة عن تساؤلاتهم أو أنهم لم يتلقوا الرعاية المتوقعة. أما مقدمو الخدمة والممارسون للعمل الطبي فإن لهم رأياً آخر حيث إن التصور العام عند بعضهم هو ليس في الإمكان أحسن مما كان ويشعرون دائماً أن العمل إجباري وشاق وربما يصابون بالإحباط، ولكننا

كواضى معايير للأداء المتميز فإننا نضعها دائماً بتأاول لتحقيق أفضل بالنتائج.

### أهمية البحث:

الأمر لا يكمن في إثارة قصور في الأداء ولكن في سرعة تغيير أساليب قديمة والانطلاق إلى آفاق عمل حديثة تسهل حصول الطلاب على خدمة طبية متميزة وراقية بحيث يكون الأداء المتميز هو أولوية اهتماماتنا حيث إن مشاكل الانحراف عن المستوى الجيد في الأداء سهل حلها لأن المعايير القياسية قابلة للتطبيق بعد كسب إجماع ومشاركة جميع الأطباء والعاملين وهيئة التمريض فالجميع سيقومون بتنفيذ المعايير القياسية الجيدة.

وبعض المعايير التي سأتناولها بالتحديد في هذه الدراسة هي:

#### ١ - المعيار الزمني:

أي زمن الحصول على الخدمة منذ لحظة وصول المريض إلى العيادات الخارجية أو قسم الطوارئ باستشفى حتى حصوله على الخدمة المطلوبة أو تسكين آلام شديدة بما في ذلك إجراء العمليات الجراحية الضرورية أو التعامل مع أمراض معينة بالقسم الداخلي إذا استدعى الأمر ذلك حتى خروج المريض من المستشفى.

#### ٢ المعيار الكمي:

وهو ملاءمة عدد المترددين على المستشفى سنوياً مع العدد الإجمالي لطلاب الجامعة. وملاءمة عدد الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفى لعلاج الطلبة المزمع تردهم على المستشفى.

#### ٣ المعيار النوعي:

## منهج البحث:

يعتمد الباحث على جميع البيانات والتي هي من واقع ما هو قائم بالفعل من خلال:

١ - استقصاء رأى الأطباء وهيئة التمريض والإداريين الممارسين للعمل اليومي، والذين يسعون إلى تدليل العقبات التي تصادق كل منهم وصولاً للمعايير المطلوبة تحقيقاً لجودة الأداء الراقي المتميز.

٢ - المقابلات الشخصية لطلاب الجامعة والتعرف على المشاكل التي واجهت كل منهم لدى مراجعتهم المستشفى طلباً لخدمة طبية معينة أو أثناء مرافقتهم لزملاء لهم بالعيادات الخارجية أو قسم الطوارئ أو أثناء الإقامة بالمستشفى.

٣ - الحصول على إحصاءات مؤكدة من قسم الإحصاء وشئون المرضى واللجان المختلفة وهذه النتائج هي من خلال عمل الباحث كمدير طبي للمستشفى مشاركاً في تجميع وتحليل هذه البيانات ولذلك فهي من واقع عمل حقيقي.

ومن خلال الاستبيان ستجمع هذه النتائج ثم تحلل لتصل إلى نتائج فنضع أيدينا على جوانب القصور في الأداء وتصحيح الانحراف عن المعايير القياسية حيث إن الجودة هي عملية مستمرة وتعني جودة المخرجات وروقي مستواها ويرى الباحث

أننا لا يجب أن ننتظر وقوع المشكلة ثم نبحت عن الحلول أو البدائل وقد عرف مستر فوري عام ١٩٨٢ الصحة بأنها صناعة حديثة عن طريق مخططين ومستهلكين ومقدمي الخدمة ولها جوانب هامة،

١ - تأثير ٢ - كفاءة ٣ - تحديث ٤ - جودة  
فالكفاءة هي علاقة بين المستهدف والمنفذ فعلاً، أما التحديث فيستلزم فنيين وإداريين لا تغلب عليهم البيروقراطية حافظهم هو الجودة ولديهم فكر مستنير بعلوم المستقبل. أما الجودة فهي مستوى تطبيق ما هو متاح من معلومات طبية وتكنولوجيا لرعاية المرضى ولها شقان:

١ - مقياس لمستوى الجودة القديمة حسب المعايير الموضوعية.

٢ - جهود مستمرة لتحسين هذه الخدمة.  
لذلك فالجودة تتضمن أداء تقييم عن طريق جمع المعلومات والتغذية المرتدة للمدعى الخدمة ووصف العمل بطريقة سهل فهمها وهي أداة تعليمية ولها إطار عام

وهو مستوى تدريب وإدراك مقدمي الخدمة الصحية من حيث المستوى التعليمي والتدريسي لهم بما يتعكس إيجابياً على مستوى الخدمة المقدمة.

## ٤ - المعيار الترويجي:

وهو مدى معرفة الطلاب بتوافر خدمة طبية معينة خاصة بهم تقدمها الجامعة بمستشفى الطلبة ومدى الثقة في أداء هذا المستشفى بما يتوافر لديهم من معلومات أو من خلال تجارب زملاء لهم ترددوا على المستشفى أو من خلال تجاربهم السابقة لدى مراجعتهم للمستشفى.

## ٥ - المعيار الأمني:

ويتضمن ثقة المترددين على المستشفى في إجراءات الأمن والسلامة وطرق مكافحة الحرائق والحوادث الجسيمة ومدى التزام الزائرين بتعليمات الأمن والسلامة والثقة في حفظ خصوصيات المريض وأسرار مرضه وعدم كتابة تفاصيل طبية باللغة العربية والثقة في نظافة المستشفى وعدم نقلها أمراض معدية للمترددين عليها.

## الدراسات السابقة

موضوع هذه الدراسة لم يثر ولم يوص به أحد من قبل ولكن الأمر يثار من خلال مناقشات واجتماعات للأطباء وهيئة التمريض والعاملين بالمستشفى ومن خلال برنامج التعليم الطبي المستمر.

## ولتطوير الأداء بالمستشفى

فقد قام الباحث بتنظيم وحدة العناية المركزة والإعلان عن افتتاحها ولذلك قام الباحث بإعادة طباعة جميع مطبوعات المستشفى بطريقة حديثة ومنظمة مثل البطاقات العلاجية لجميع طلاب الجامعة وملف الإقامة بالقسم الداخلي وطلبات الاستشارات الطبية والأشعة ورسم القلب وتحليل العينات الجراحية وعمل مطبوعات شاملة تقسم المختبرات وطلبات الأدوية بالصيدلية وتسجيل المرضى بالعيادات الخارجية وقائمة العمليات الجراحية ودفتر خاص لتسجيلها والتسجيل بقسم الطوارئ واستمارات الكشف الطبي على الطلاب المستجدين وتذاكر صرف الأدوية... وغيرها وكل هذه المطبوعات في متناول الجميع منذ أعوام ومسجلة بمطبعة جامعة الرقازيق كما سجل للمستشفى موقعاً على شبكة الإنترنت ضمن الموقع العام بالجامعة. والمحاولات دائماً جادة لإصلاح أى انحراف عن المعايير الموضوعية والأمل كبير في الوصول للنتائج المرجوة.



بالإضافة إلى تخصصات أخرى بحيث يكون لهذه التخصصات موعدان أسبوعياً على الأقل وهذا الأسلوب يعطى العيادة الخارجية فرصة لاستقبال ثلاثة أمثال عدد المرضى. وتعطى كروت المواعيد المشار إليها بوحدة حاسب آلي بنفس طريقة حجز شركات الطيران على أن يدرج بكل عيادة استشاري لكل ٢٠ مريضاً، ويجوز للمريض تحديد الطبيب المعالج وغير مصرح للطبيب مناظرة أى حالات خارج الحاسب الآلي خلال الثلاث ساعات المحددين للعيادة ويعمل مع الاستشاري طبيباً تحت إشرافه يصرح لكل منهما الكشف الطبي على ١٠ حالات من القائمة المسجلة للاستشاري وتحت إشرافه والوقت المحدد لكل مريض وهو ١٥ دقيقة.

وحيث حضور المريض في الموعد المحدد يتم تسجيله بالحاسب في أقل من دقيقة ويحصل على بطاقة التسجيل والتي يودعها في صندوق بجوار باب العيادة المحدد فتقوم المريضة باستدعاء المريض حسب وقت التسجيل ويتم الكشف عليه ويدون الطبيب كل المعلومات والفضوض الطبية المطلوبة للمريض ثم تصعبه المريضة إلى قسم المختبرات لأداء التحاليل الطبية المطلوبة أو الأشعات الموصى بها والموجودة بنفس دور العيادات الخارجية يعطى المريض موعداً آخر لتقييم حالته بعد أداء التحاليل والأشعات المطلوبة

والتي تكون جاهزة بالمخلف الطبي ثم يصرف العلاج المناسب من الصيدلية الخاصة بالعيادات الخارجية وإذا احتاجت حالة المريض تدخلاً طبياً سريعاً يتم التحويل مباشرة على قسم الطوارئ وكل هذه الوحدات متجاورة متناسقة متفاعلة متداخلة بحيث يؤثر في بعضها البعض كما يؤثر في مجموعها في المجتمع الكبير وتتأثر به أيضاً.

**ثانياً، نظام العمل بقسم الطوارئ:** هذا القسم يعمل على مدار الساعة بحيث يتناول الأطباء العمل به كل ٨ ساعات بحيث يعمل بالناوبة طبيب لفرز الحالات وتقييمها وطبيب آخر يقسم الرجال وطبيب ثالث لقسم النساء وطبيب رابع بوحدة العناية المركزة وطبيب خامس للحالات الحرجة وطبيب سادس لحالات الحوادث والكسور وهذا القسم مزود بغرفة عمليات لعمل الجبس وبه وحدة طوارئ للأطفال ووحدة طوارئ لأمراض النساء والولادة.

وبذلك يعتبر هذا القسم مستشفى طوارئ مصغراً

ونشبهها بالمرآة. وهى إشباع حاجات غير مشبعة لمواصفات تحليلية أو دولية، ولذلك فقد لجأ الباحث إلى الأخذ بالأسلوب الميداني لتجميع البيانات من الأدوات المختلفة والأسلوب المكتبي من المراجع وأسلوب جمع البيانات من استمارات الاستبيان من مقدمى الخدمة ومتلقيها من طلاب الجامعة.

### مثال قياسي لمستشفى مثالي:

المستشفى الذى قام الباحث بقياس الأداء الجيد عليه هو مستشفى الملك فهد الجامعى بالخبر بالملكة العربية السعودية، حيث إن هذا المستشفى يقبل الحالات المحولة من المواطنين السعوديين أو الأجانب المقيمين والعاملين بالحكومة من أقسام الرعاية الصحية الأولية أو قسم الطوارئ بالمستشفى أو من مستشفيات أخرى. وبالمقارنة فإن مستشفى الطلبة جامعة الزقازيق تقبل الحالات المحولة من العيادات الخارجية بالكليات المختلفة إضافة إلى حالات الطوارئ طوال اليوم الفارق هو أننا نقبل طلاب الجامعة فقط أى ما يشبه مستشفى خاصاً يعالج فيه فئة معينة مما ينعكس على عدد المترددين لكنها تعتبر مستشفى مصغراً من المستشفى القياسي ووجد الباحث أن الأداء الطبى يمكن أن يتشابه إلى حد كبير في المنظمات.

### أولاً: نظام العمل بقسم العيادات الخارجية:

يعطى المرضى كروت مواعيد على التحويل القادم من الأماكن المختلفة مثل:

- وحدات الرعاية الصحية الأولية للحالات التى تم تشخيصها وتحتاج إلى اخصائى أو استشاري معين.
- قسم الطوارئ بالمستشفى بعد عمل الإسعافات السريعة ولكن رأى طبيب القسم أن المريض يحتاج متابعة حالته.

- من المستشفيات الحكومية بعد تشخيص المريض بها وذلك بهدف توفير خدمة طبية غير متوافرة في تلك المستشفيات.

وتعمل العيادات على ثلاث فترات: × الفترة الأولى من التاسعة صباحاً حتى الثانية عشرة ظهراً.

- الفترة الثانية من الواحدة بعد الظهر حتى الرابعة عصرًا.

- الفترة الثالثة من الخامسة عصرًا إلى الثامنة مساءً. بحيث تتوافر بكل عيادة فترة تخصصات أساسية

## ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي والفصل بين الاختصاصات وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المهملين



من الساعة ٧:٤ مساءً وعند انتهاء الزيارة ينبه على الزوار بمغادرة المستشفى عن طريق الداء والجمهور ملتزم بهذه المواعيد حيث إن الجميع سواسية.

٣ - وحدة مكافحة الحريق في حالة حدوث حريق يطلب تليفون رقم ٣٣٣ ويحدد السنترال مكان حدوث الحريق فيطلب من الفريق التوجه إلى المكان المحدد بطريقة النداء أيضا في توافر محدودة لأدائهم عملهم.

٤ - دخول الأطباء والعاملين وهيئة التمريض يحدد لكل موظف بطاقة شخصية معققة على المعطف الأبيض ولا يصرح له بالدخول للمستشفى بدونه وتستخرج هذه البطاقات من سجلات الموظفين من قسم شئون الموظفين وتختتم بخاتم المستشفى ويوضع في ظهرها فصيلة الدم بخط كبير حتى يتمكن الموظف من التبرع بالدم في حالات الضرورة ويوجد بالمستشفى عدد ٦ مصاعد كهربائية و٣ سلالم عادية.

#### خامسا: نظام العمل بوحدة الملفات الطبية :

هذه الوحدة مركزية تحفظ بها ملفات ويعمل بها فنيو ملفات طبية متخصصون وتسلم الملفات إلى القسم حيث ينقلها موظف معين بهذا الغرض ويقوم باسترجاعها لحظة خروج المريض من القسم الداخلي أو انتهاء مراجعته للعيادات أو لقسم الطوارئ أو حين الحاجة إلى كتابة تقرير مطلوب وتفصل الفحوص الطبية لهذا القسم حيث تحفظ بطريقة سهلة بكل ملف وتجمع كل تقارير الإقامة على اليمين والطوارئ والعيادات على اليسار ويوجد بقسم الأشعة قسم للملفات الطبية خاص بها ولكنه يتبع إداريا وحدة الملفات المركزية بحيث تحفظ الأشعات حسب الرقم الطبى لكل مريض.

ويعمل به فريق مدرب على حالات الطوارئ بحيث ينقل المريض بطريقة صحيحة وفي حالات الضرورة إذا ما وصل مراجع توقف قلبه فجأة منذ لحظات أو أثناء العلاج بالقسم فيبلغ بالنداء ٩٩ من تليفون رقم ٢٢٢ بقسم الطوارئ وفي لحظات يتوجه فريق طبى كامل لمعاونة أطباء القسم مكون من طبيب تخدير وطبيب للقلب وطبيب أمراض باطنية وطبيب جراحة وتجرى للمريض عملية تنفس صناعى وصدمة كهربائية وغير ذلك من الإسعافات لمدة لا تقل عن نصف ساعة فينتقل المريض بعدها لقسم العناية المركزة أو لقسم العمليات.

وفي حالة تأكيد حدوث الوفاة ينقل الجثمان إلى الثلجة بعد كتابة تقرير مشترك من الجميع بما حدث يوضع المريض تحت الملاحظة الطبية لمدة ٦ ساعات على الأكثر وتؤدي له الاسعافات المطلوبة والفحوص الطبية اللازمة ثم يصرح له بالخروج بعد وصف العلاج اللازم أو الدخول للمستشفى.

يعطى المريض تحويل للعيادات الخارجية للمتابعة في الحالات التي تم تشخيصها أو إلى قسم الرعاية الصحية الأولية في الحالات التي تحتاج على تشخيص وفي أحيان كثيرة لا يحتاج المريض إلى أى مراجعات في الحالات التي تحتاج لدخول المستشفى يستدعى الطبيب المختص والذي يقرر الدخول للقسم العلاجي أو إجراء عملية عاجلة.

#### ثالثا: نظام العمل بالأقسام الداخلية :

تقبل هذه الأقسام الحالات المحولة من قسم الطوارئ أو وحدة الميادات الخارجية ويبدأ العلاج مباشرة لحظة دخول المريض للمستشفى استكمالاً لما تم عمله بقسم الطوارئ أو العيادات وتضم الأقسام الداخلية جميع التخصصات بالإضافة إلى وحدات ذات طابع خاص مثل العناية المركزة وغرفة الولادة وقسم الحضانة وقسم الحروق وقسم العمليات الجراحية ومعمل القلب وكل الأسرة مزودة بمخارج الأكسجين وشفاطات وهواء مركز ويمكن الدخول للأقسام الداخلية عن طريق قائمة الانتظار لكتب الدخول بقسم شئون المرضى.

#### رابعا: نظام العمل بوحدة الأمن والسلامة :

يتولى جهاز الأمن حفظ النظام بكل قطاعات المستشفى ممثلة في:

- ١ - أماكن انتظار السيارات حيث إن كل سيارة ملصق بها رقم الموقف المخصص لها لجميع العاملين بالمستشفى حسب الفئة الوظيفية الإدارة العليا رقم (١) الأطباء الاستشاريين موقف رقم (٢) الأطباء الاختصاصيين موقف رقم (٣) المرضى والموظفين موقف رقم (٤).
- ٢ - مواعيد الزيارة يصرح للزوار البالغين زيارة ذويهم



**ساسا ، نظام العمل بقسم التغذية :**  
يوجد بالمستشفى كافيتريا على مستوى عال من الجودة والنظام والنظافة لإعداد مختلف أنواع الوجبات والحلوى والمشروبات ويعمل بنظام التعاقد لمدة عامين وتقدم الوجبات للمطوية للمرضى بالقسم الداخلي أو لمرضى الطوارئ في حالة بقائهم بالقسم أكثر من ساعتين أما ممرضات المستشفى فتقدم لهن الوجبات مقابل كروت تصرف لهن شهرياً (٣ وجبات يومياً)، أما الأطباء والممرضون والموظفون فتصرف لهم وجبات بأجر ويكون بإمكان الموظف طلب أى شيء بنظام البوفيه المفتوح ويمكن لأى مريض طلب وجبات إضافية في حالة احتياجه لذلك وكل هذه الوجبات مغلفة ويتم الكشف الطبى عليها ولمعديةا بصفة منتظمة لضمان خلو الجميع من أى مرض معد.

**ساسا : نظام العمل بقسم التعقيم والمغسلة :**  
هذا القسم خاص بتعقيم الآلات وتغليتها في صوبات خاصة تكتب عليها أنواع الآلات الموجودة بها ويكون معروفاً للأطباء كذلك يقوم القسم بتعقيم الغيارات الطبية مثل القطن والناش والدرستج وغير ذلك من أنواع الضمادات، أما المغسلة فيتم بها تعقيم معاطف الممرضات والأطباء وكل منهم له رقم خاص به تتطلب بطريقة آلية من مكان المغسلة المحدد، أما مغسلة المرضى فيتم تعقيم وغسيل كل الممرضات الخاصة بالمرضى ويوضع مخصصات لكل قسم في مكان محدد حيث إن جميع فروع المستشفى مخصص لها مكان محدد بالمغسلة كذلك يلقى على كل الممرضات علامات بألوان مميزة في نهاياتها للدلالة على القسم الخاص بها وكل شيء يتم تسجيله واستلامه بطريقة الحاسب الآلى.

المستشفى مزود أيضا بوحدة صيانة مركزية للأجهزة الطبية وصيانة أبنية المستشفى ووحدة الاتصالات ووحدة لصيانة المجمع السكنى للأطباء ووحدة صيانة المجمع السكنى للممرضات.



ويدار المشفى بوحدة حاسب آلى مركزى موزع على جميع الأقسام بطريقة مركزية ولأن هذه الوحدة مكلفة جداً وتحتاج لأفراد ذوى خبرة فنية مميزة وبرامج كثيرة ولكن مع ممارسة العمل من خلال هذا الحاسب نجد أن العمل بها سهل ومريح ويحافظ على خصوصية المريض وبه مراكز ضبط ورقابة وحين مراجعة مريض بقسم الطوارئ مثلا يقوم الموظف بتسجيله بالحاسب حسب الرقم الطبى أو اسم العائلة فيسمح للطبيب بتسجيل معلومات طبية عنه وطلب فحوص معينة أو أشعة لى يسمح بأداء وتسجيل نتائج هذه الفحوص بالملف والتي تعد في زمن لا يستغرق أكثر من نصف ساعة فيصف له الطبيب الأدوية المطلوبة بعد تشخيصه وبذلك يسمح للصيدلية بصرف تلك الأدوية.

كل هذه الخدمات تؤدى للمراجعين دون إحساس بالخجل لمراجعتهم للمستشفى الجامعى حيث إن ثقة المواطنين في الخدمات الصحية التى تؤديها الحكومة أكبر بكثير من تلك الخدمات التى يؤديها القطاع الخاص، ويعمل المستشفى بطريقة أجان خاصة مثل لجنة الجودة النوعية ولجنة مكافحة العدوى ولجنة الشؤون الإدارية وشئون المرضى ولجنة مكافحة الكوارث ولجنة للخدمات الخاصة مثل الطوارئ والعناية المركزة والعمليات بالإضافة إلى حلقات الجودة في جميع الأقسام وتعمل هذه اللجان بعيدة تماماً عن كونها عملاً بوليسياً يتبع سير الموظفين لكنه محاولة لضبط الانحراف عن المقاييس القياسية الموضوعية والتي تحوز استحسان المراجعين وتؤدى إلى نوع من التفاهم المستمر بين مؤدى الخدمة ومتلقيها.

وقد وضع المستشفى خطة لمكافحة الكوارث وتم تدريب جميع الأطباء والممرضات والفنيين عليها فيأتى المصابون بطائرات الهليكوبتر أو بسيارات الإسعاف ويتم علاجهم بالوحدات المختلفة ثم تشكل لجنة لتصحیح أى خلل فى علاج المصابين والمتفق عليه حسب المقاييس الموضوعية.

**ثانياً : مشكلة البحث**

نحن ننظر إلى العقدين الأخيرين في نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادى والعشرين على أنها تمهيد لما نود إصلاحه من خلال هذه الدراسة وذلك بوضع استراتيجية ثابتة للتنسيق الدائم بين جميع فروع

العمل بمعنى اختيار أنسب الوسائل لتحقيق أهدافنا.  
والمشاكل التي على أساسها تم إعداد هذه الدراسة هي:  
١ - عدم توافر الكوادر الطبية المؤهلة للعمل بصورة مرضية.

٢ - اقتصار مفهوم الخدمة على المفهوم التقليدي من تسجيل وإحصاء وعدم تجانس في العمل.  
٣ - العمل في ظل ضوابط روتينية يجب الاستغناء عنها.  
٤ - عدم توافر ميزانية محددة للمستشفى مثل باقي مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

٥ - عدم اكتمال الهيكل التنظيمي للمستشفى والذي يحدد الاختصاصات والمسئوليات لكل فرد.

٦ - عدم إعداد خطة واضحة وثابتة للعمل في السنوات القادمة على مراحل.

٧ - نقص برامج التدريب وهي مشكلة مهمة لجميع الفئات وتتم بصورة غير مرضية.

٨ - عدم الاهتمام بالجانب

الترويجي لخدمات المستشفى داخل الجامعة.

وربما يسأل أي فرد لما تضع معايير لأدائنا ثم نقيس الانحرافات في الأداء في حين أن بعض الأساسيات غير متوافرة؟ الإجابة: حتى لا يكون هناك مجال شرعي للإهمال أو النسيان لأن الجودة ليست رفاهية نقترحها لكنها جزء مهم تام في الخدمات الصحية نشبهها أحياناً بأنها تشبه الصندوق الأسود بالطائرة ولكن ينظر لها البعض على أنها شيء غريب عن العمل التقليدي.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تطوير الهيكل التنظيمي وتوفير الاعتمادات الكافية والفصل بين الاختصاصات لكل إدارة وتوصيف جيد للإدارات وأن يكون هناك حافز معنوي مناسب ليكون اهتمام الأفراد بالمعايير القياسية في نفس مستوى اهتماماتهم الشخصية وتشجيع المجتهدين ومحاسبة المتسببين والمهملين سيكون هو ركيزة إصلاح أي إنحراف عن التوصيف الدقيق لعمل كل فرد أو إدارة ذلك أن تنمية المورد البشري هو الركيزة الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة والتي لا تعتمد على مستوى التعليم بالضرورة كما لا تقتصر على المؤهوبين فقط ولكن يعتمد على أشخاص متفحّين لديهم إدراك كامل بعلوم المستقبل يستطيع كل منهم بالتوجيه والتدريب أن يتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

ونحن بذلك لا نطوى صفحة عريضة من الزمن ولكننا نسعى إلى تطوير نظام تنوعت أساليبه وأنماطه وإذا كان المتعلق إلى المستقبل مبنياً على طبيعتنا فإن نظام الحياة قد ترتب بحيث تبقى تنبؤاتنا غير مؤكدة.

أرى أنه من غير الممكن أن ننتظر في الموقع المفترض والعالم كله يتقدم بسرعة مذهلة وتذلل العقبات أمام أي عمل ونحن نتصرف كرد فعل فليلاً أن نجتهد في تطوير أنفسنا بوضع معايير للأداء المتميز ونحدد الانحرافات عنها في الأداء ونفكر في التطلب وإصلاح هذه الانحرافات ونتعاون في وضع نظام متكامل من واقع تجربتنا لتحقيق طموحاتنا.

## تحليل النتائج

### أولاً: من الحصول على الخدمة المعيار الزمني:

١ - تقبل العيادات الخارجية المرضى المحولين من وحدات الرعاية الصحية الأولية والوحدات المجتمعة بالكليات المختلفة، وقد تم استخراج ملف طبي بوحدة الملفات الطبية لتوثيق هذه الخدمة ويحفظ بالملف الطبي نتائج الفحوص الطبية العملية

والإشعاعية وملاحظات الطبيب المعالج والأدوية المنصرفة في كل زيارة ولكن هذا الملف غير مرتب ولا يحفظ السجل بطريقة صحيحة لعدة أسباب منها أن العاملين بهذه الوحدة غير مؤهلين أو مدربين على العمل بصورة سليمة ويعملون في ظل ضوابط روتينية وليست لديهم قدرات ابتكارية ويرفضون التطوير دائماً بالإضافة لعدم تعيين مدير ذات مواصفات فنية عالية لهذا القسم مما يفقد التسجيل قيمته وللتسجيل قيمة هائلة في حفظ خصوصية المريض ويمكن تتبع حالة الطالب الصحية من خلال المراجعات التي تمت ونحن ننظر على السجل الطبي على أنه الصندوق الأسود في الخدمة المقدمة وبذلك فهو مؤثر جيد في تقليل زمن الحصول على الخدمة وتفاذي تكرار عمل الفحوص الطبية كذلك فقد لس الباحث عدم اقتناع مقدمي الخدمة من أطباء وممرضات وصيادلة بأهمية التسجيل الطبي كما ينبغي لذلك فمن الضروري اقناع العملاء الداخليين بالعيادات بأهمية التسجيل الطبي وإحلال موظفي الملفات بأخرين لديهم الرغبة ومقتنعين بأهمية السجل.

٢ - بعض العيادات لا تعمل يومياً وسبب ذلك هو أن بعض التخصصات ليس بها طبيب واحد إحصائياً مثل العظام . الأنف والأذن . العيون . الأمراض الصدرية وأحياناً يكون الطبيب مشغولاً بأداء عمليات جراحية أو بهماج أخرى خارج المستشفى بالإضافة على الإجازات العادية والإجازات العارضة ويأتي بعض الأطباء في مواعيد متأخرة بعد العاشرة صباحاً حيث تمت ترقية بعضهم إلى درجة مدير عام أما الأطباء الاستشاريون فيأتون في يوم واحد أسبوعياً



الفحوص تستغرق في أداؤها زمناً لا يزيد على نصف ساعة في الكيمياء وربع ساعة في الهيماتولوجي ويرجع سبب تأخر الأداء على روتينية العمل وإصرار قسم التحاليل على تدوير العينات جميعاً مرة واحدة ثم إدخالها جهاز التحاليل سوياً مرة واحدة كذلك فإن هذا القسم يعمل به 4 طبيبات وفي أحسن الأحوال يوجد طبيبتان فقط وتنتالج هذه التحاليل تدون في ورق تقارير خاصة بها معلومات كافية عن المريض ولكن لا يكتب بها سوى اسم المريض فقط مما يؤثر على جودة الأداء ويطيل زمن الحصول على الخدمة ويسبب انحرافاً عن المعايير القياسية.

٦ - غير الموافقين لديهم شبه إجماع على أن التحاليل الطبية تؤدي بعد العاشرة صباحاً وجزء منها تتطلب حالته إجراء تحاليل طبية غير متوافرة بالمستشفى مما يستدعي موافقة المدير المسئول على إجرائها بمستشفى العلاج الاقتصادي وهذا قد يطيل زمن الحصول على الخدمة ونأمل توفير هذه التحاليل جميعاً بمستشفى الطلبة، أما التحاليل التي تتطلبها حالات الطوارئ في غير أوقات العمل الرسمية فلا تتم مما يوجب تشخيص بعض المرضى وقام الباحث بالاتفاق مع قسم المختبرات على أداء التحاليل الطارئة في أوقات العمل الرسمية وقت طلبها خروجاً عن روتين العمل العادي، أما تحاليل العينات المستخرجة جراحياً فتمت بقسم الباثولوجيا الإكلينيكية بالمستشفيات الجامعية وتستغرق وقتاً طويلاً وبالمعيار القياسي فإنها تؤدي في يومين لكننا نحصل عليها بعد أكثر من أسبوع وهذا أيضاً يطيل زمن الحصول على الخدمة ويقلل من جودة الأداء المتوقع.

٧ - تحتاج بعض الأشعات للتحضير قبل إجرائها مما يتطلب كتابة أدوية معينة تطلب من قسم الأشعة مثل الأشعة الملونة على المسالك البولية فيعود الطالب إلى

في مواعيد غير ثابتة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية أو يؤجلها على يوم آخر في وقت يترك فيه الطالب بعض محاضراته لمراجعة المستشفى.

٣ - الزحام الذي ذكره غالبية الطلبة هو فعلاً ما يحدث بسبب ضيق وقت الطبيب دائماً بالإضافة إلى انتظار الطلبة أحياناً للطبيب المعالج في يوم لا يأتي فيه أي طبيب للعيادة المخصصة، وهذا أيضاً يطيل زمن الحصول على الخدمة وبالمعيار القياسي المتعارف عليه يعطى للمريض زمناً قدره ١٥ دقيقة لتقييم حالته عند الطبيب المعالج في الزيارة الأولى على الأقل.

٤ - معظم الأطباء المعالجين يأتون للعيادة الخارجية بعد التاسعة والنصف بسبب وضعهم الوظيفي وبعض الأطباء الاستشاريين غير منتظمين في عملهم بالعيادات يومياً والبعض الآخر يقوم بإجراء عمليات جراحية بالمستشفى وليس له بديل بالإضافة إلى إمكان حصول أي طبيب على إجازة اعتيادية أو عارضة وكل هذا يطيل زمن الحصول على الخدمة وربما لا تؤدي بسبب ارتباط الطالب بمواعيد محاضرات بالكلية ويلجأ بعضهم للشكوى أحياناً.

٥ - الفحوص الطبية التي تؤدي في المستشفى تتم في اليوم التالي وهذا ما يتقبله بعض المراجعين ولكن الذين أجابوا غير موافقين فبعضهم محق لأن الفحوص الطبية غالباً لا تتم في نفس اليوم حيث لا يقبل قسم التحاليل الطبية عينات بعد العاشرة صباحاً وتدون النتائج بعد الثانية عشرة مما يعوق سرعة اتخاذ قرار العلاج بعد الوصول للتشخيص المناسب استناداً إلى نتائج الفحوص الطبية المطلوبة مما يطيل زمن الحصول على الخدمة الطبية ويخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية. أما الفحوص التي تحتاج إلى تحضير مثل صيام المريض فتؤدي اليوم التالي ولكن تتأخر النتيجة علماً بأن هذه

كافياً ومتكاملاً للجراحات السريعة يتم استدعائهم سريعاً حسب جدول يتم إعداده شهرياً. أما الحالات التي لم تجر لها جراحات خلال الوقت الذي يتوقعه من المرضى فإن ذلك يرجع على عدم التأكد من التشخيص أو لتحضير المريض للعملية دون تعرض حالته للمساءة وقد تحسن الحالة الصحية للمريض خلال فترة وجوده تحت الملاحظة الطبية ويندلك لا يحتاج لأى تدخل جراحى تحقيقاً للتشخيص فى احتمال احتياجه لأى جراحة غير المتأكدين كانت حالاتهم لا تحتاج لأى تدخل جراحى من البداية وليس لدية تجارب بقسم الجراحة.

١٢ - إجراء العمليات يتم بصورة سريعة ولكن أحياناً تتطلب حالة المريض على أكثر من استشارى أم يتم تحضير المريض من خلال بعض الفحوصات الطبية والأشعات والتي تستغرق أكثر من أسبوع ولكن تجرى العمليات الجراحية دون تأخير عند انتهاء تحضير المريض والتأكد من التشخيص بما يتفق مع المعايير القياسية.

١٣ - اشتراك الأطباء فى الامتحانات ووجود حالات كثيرة بالمستشفى لأداء الامتحانات باللجان الخاصة حيث لا يستطيع هؤلاء الطلاب حضور الامتحانات بكلياتهم فى نصف العام أو آخر العام (التطبيق بجانب الأسئلة) وزمن الحصول على الخدمة هذا غير قياسى لأن ظروف الامتحانات هى التى تسببت فى إطالة زمن الحصول على الخدمة.

١٤ - يتم شراء الأدوية بمعرفة المريض فى حالة الضرورة ونظراً لعدم وجودها بالصيدلية على أن يسترد الطالب قيمتها بعد ذلك وهذه الإجراءات تتم فى فترة معقولة وبذلك فإن زمن الحصول على المستحقات المالية مناسب فيصرف خلال أسبوعين على الأكثر على الرغم من توقيع الطبيب أولاً على تذكرة الدواء لاحتياج المريض لأنواع غير موجودة بالصيدلية وتم استعمال الأدوية بمعرفة الطبيب والصرف يحتاج موافقة المدير على الشراء ولا توجد لدينا صيدلية خارجية تصرف منها الأدوية غير المتوفرة مباشرة بعد وصف الطبيب لاحتياجاته وكل هذا الانضباط صرف الأدوية.

ثانياً : توافر الإمكانيات المادية وإجراءات الأمن والسلامة :

١ - ينظر الطلبة على أن المستشفى حين تقدم لهم الخدمة الطبية فإن ذلك يعنى توافر كل الإمكانيات المادية لكن جزء منهم أجاب أنه غير متأكد نظراً لعدم معرفته بالإمكانيات المادية على أنها قوى بشرية وأجهزة طبية وأدوية وأداء طين وغير ذلك أى جميع مدخلات الخدمات الطبية وبعضهم تلقى الخدمة الطبية فى مستشفيات أخرى مثل الأشعات وأنواع معينة من الفحوص أو عمليات تتطلب تجهيزات خاصة غير موجودة بغرفة العمليات

الطبيب المعالج لكتابة الأدوية المطلوبة ثم تصرف من الصيدلية وهذا أيضاً يطيل زمن الحصول على الخدمة، أما تقارير الأشعة فتدون فى اليوم الثانى أما الأشعات العادية فإنها تؤدى فى زمن قياسى وأحياناً لا تحتاج لتقرير من طبيب الأشعة اعتماداً على خبرة الطبيب المعالج فى تشخيصها والزمن المستغرق فى أداء الأشعة قياسى حسب المعايير.

٨ - المدير المسئول عن الموافقة على إجراء الأشعة قد يكون مشغولاً بأمر أخرى والأشباب الخاصة مثل المقطعية والرنين المغناطيسى تحتاج إرسال خطاب إلى وحدة الأشعة بمستشفيات الجامعة فيؤوض المريض بقائمة الانتظار وسبب ذلك هو التزامهم على هذا القسم لكنه أيضاً يؤدى على إطالة زمن الحصول على الخدمة.

٩ - (أ) الدواء يتم صرف بديل له فى بعض الأحيان دون العودة للطبيب المعالج أحياناً.

(ب) بعض الأدوية غير متوافر بسبب طول الإجراءات الإدارية يضاف إلى ذلك فترة أخرى لتسجيل الأدوية بديلات الهبة بالمخزن ثم صرفها للصيديات المختلفة وكل هذا يتم بطريقة يدوية.

(ج) الأدوية المنصرفة تكتب على العلب بصورة غير مرضية ويأمل المراجعون كتابتها على ورق لاصق يكون جاهزاً بالصيدلية.

(هـ) لا يوجد شبك تصرف الأدوية بل تصرف من باب الصيدلية الضيق فيتزاحم الطلبة والطالبات على الباب دون نظام أمنى من قبل أى شخص.

(و) لا توجد أماكن للانتظار أمام الصيدلية. وبذلك تنحرف بالجودة عن المعايير القياسية.

١٠ - طبيب الطوارئ - متواجد خلال ساعات العمل الرسمية أما بعد الثانية ظهراً فيوجد طبيبان (باطنى وجراح) أحياناً يكونان مشغولين بعلاج حالة حرجة أو ذهبا لتناول الطعام خارج المستشفى نظراً لسوء الوجبات المقدمة بالمستشفى من حيث طريق الإعداد والتقديم وكل شئ وفى معظم الأحيان يصل الطبيب على غرفة الطوارئ بعد دقائق من وصول المريض مسائراً للمعيار القياسى الموضوع، وهناك فترتان وجد صعوبة فيتواجد الطبيب خلالها ويمكن أن تأتى حالات مهمة فى هاتين الفترتين.

الفترة الأولى : من الثامنة صباحاً حتى التاسعة والنصف صباحاً وهذا هو الفارق بين انتهاء المناوبة وبدء العمل الرسمي صباح اليوم التالى.

الفترة الثانية : من الواحدة والنصف حتى الثانية بعد الظهر وهو ما بين انصراف الأطباء بعد ساعات العمل الرسمي حتى بدء عمل المناوبة.

١١ - يتم إجراء العمليات الجراحية الطارئة متى احتاج المريض للتدخل الجراحى السريع حيث إن هناك فريقاً

بالمستشفيات الخاصة أو أن حالاتهم تستدعي توفير نوعية خاصة من المستلزمات الطبية وإجراء تدبير معظمها.

٨ - حالات قليلة تم توفير مستلزماتها من الخارج في حدود أسبوع قبل إجراء العملية مسابقة للمبدأ الوصول اليوم والاستعمال غداً Just in time علماً بأن ثمن بعضها مرتفع مثل جهاز تمدد الأنسجة الذي يصل على ١٢٠٠ جنيه تقريباً فيصعب توفير كمية تكفي لعدد غير دقيق من الحالات لصعوبة التنبيه بالعدد المطلوب لكننا فضل الشراء وقت الحاجة والذين أجابوا موافقين فإن ذلك يرجع إلى عدم احتياج عملياتهم لأي مستلزمات طبية من خارج المستشفى وهذا يعني توافر معظم المستلزمات الطبية بالمستشفى بناء على تخطيط احتياجياتنا لعام دراسي كامل أو أكثر.

٩ - دورات المياه بأى مستشفى تعكس الحالة الحقيقية لنظافة المستشفى ويشترك في هذه المسؤولية المرضى والمرافقون والزوار وعمال النظافة والصيانة وهذا الأمر يؤرق الإدارة دالماً حيث إن النظافة ومظهر دورات المياه ليست بالصورة المرضية وتوجد ببعض الغرف دورات مياه خاصة ومن المعروف أن بعض المرضى والزائرين يرفضون استعمال دورات المياه في المستشفيات لعدم نظافتها أو خوفاً من انتقال العدوى لذلك أجاب بعض الطلبة غير متأكدين وبعض الطلاب يأتون من القرى ويسكنون في منازل أقل بكثير من أماكن الإقامة بالمستشفى وأجابوا موافقين على نظافة وتعميم دورات المياه هذا بالإضافة إلى افتقاد بعض الطلبة للنظافة الشخصية وسوء استعمال أي أدوات وهذا يعني انخفاض مستوى الجودة وانحراف عن المعايير القياسية.

١٠ - معلومات بعض الطلبة عن تعليمات أماكن وأماكن الأمان والسلامة غير كافية بدليل ١٨٪ غير متأكدين من توافر هذه الأماكن ونحن نعتي الالتزام بمواعيد الزيارة والحفاظ على المال العام تمثلاً في أدوات المستشفى بقسم الإقامة وإجراءات مكافحة الحرائق ووجود فريق لمكافحة الحوادث الطارئة.

١١ - اتضح من إجابات الطلبة غير الموافقين على أن معظمهم على دراية كافية بفالدية إجراءات الأمان والسلامة وشروطها كذلك كانت أسبابها تمس ما هو مطلوب فعلاً بالمستشفى فالسلم العادي غير كاف وقت حدوث طوارئ كذلك فإن المصدر الكهربائي غير متاح للجميع نظراً لغياب العامل المختص أو نتيجة عطل فني أو نتيجة لانقطاع التيار الكهربائي، أما عن طفايات الحريق بذلنا مجهوداً للتأكد من فعاليتها وصيانتها لكن الفريق المدرب على استعمالها غير كامل ولم ننجح في تغيير أماكنها أما بالنسبة لمضخات المياه لإطفاء الحرائق بالمستشفى فإنه جارٍ تركيبها الآن وكل هذا يقلل من جودة

بمستشفى الطلبة فأجريت لهم الجراحات بمستشفى العلاج الاقتصادي وبذلك فإن مستشفى الطلبة تعاني من نقص في إمكانياتها المادية من إجابة الغالبية على توافرها مما يوجب قصوراً وانحرافاً عن المعايير القياسية للجودة. ٢ - عند الاحتياج إلى خدمات طبية غير موجود بالمستشفى فتؤدي الخدمة بمستشفى العلاج الاقتصادي بصورة ترضى المريض غالباً إما الانتظار بقسم الأشعة المقطعية أو الزحام بقسم الأشعة فوق الصوتية أدى إلى الإجابة بغير موافق والذين أجريت لهم عمليات بمستشفى العلاج الاقتصادي فلم تستغرق الإجراءات وقتاً طويلاً وفي حالات معينة تحتم العرض على وحدات خارج المستشفى ونجد صعوبة في توفير هذه الخدمات بمستشفى الطلبة مثل تفتيت الحصوات بقسم المسالك البولية أو غسيل الكلى بوحدة الغسيل الكلوي أو عمل مناظير لحالات طبية مختلفة ومتعددة.

٣ - بالإضافة إلى ما سبق فإن توافر الإمكانيات المختلفة بمستشفى الطلبة يمكن أن يجنب المريض التردد على الوحدات المتخصصة الخارجية فأحياناً يتم إجراء فحوص مطلوبة بمرافقة مرضات المستشفى بقسم الإقامة كذلك فإن هناك أقساماً لم تستكمل بعد بالمستشفى مثل عمليات قسم المسالك وعمليات معينة لقسم الأوعية الدموية وعمليات قسم جراحة المخ والأعصاب كذلك وحدة العناية المركزة وكل هذا يسبب نقص الإمكانيات المادية بالمستشفى ويقلل من وجود الأداء الطبى.

٤ - الطلبة الموافقين أجريت لهم العمليات الجراحية في زمن قياسي ولم تحدث لهم أى مضاعفات فانعكس ذلك على رضائهم كملاء متلقين لخدمة طبية دقيقة وعالية الجودة وغير الموافقين لم يتفهموا ضرورة بقائهم تحت الملاحظة حتى يستقر التشخيص وابعادهم آراء الأطباء المعالجين لبعض الحالات وجناح العمليات بالمستشفى معد إعداداً جيداً لإجراء الجراحات العادية أما بعض الجراحات الدقيقة فلم يستكمل إعدادها حتى الآن.

٥ - هناك حالات لا تستدعي إجراء جراحات بالمستشفى أما الحالات الجراحية فإن معلومات كثير من المرضى عن طبيعة تجهيز العمليات غير دقيقة أو أن حالاتهم كانت حادة ولم تسمح حالاتهم بالتعرف الدقيق على غرفة العمليات وتجهيزاتها.

٦ - هناك بعض العمليات تجري بمستشفى العلاج الاقتصادي للأسباب السابق ذكرها في البند ٢ لكن معظم الحالات تجري بوحدة العمليات بمستشفى الطلبة وبالجودة المطلوبة وحسب المعايير القياسية.

٧ - معظم الحالات تتوافر لها مستلزمات طبية بالمستشفى وهذا هو سبب رضا معظم المترددين أما غير الموافقين فإن ذلك يرجع إلى مقارنتهم بما هو متوافر

الأداء عن المعايير القياسية.

### ثالثاً: المعيار الترويجي والتسويقي:

١ - معلومات الطلبة عن توافر التأمين الصحي لهم غير تام للقصور في وسائل الدعاية والترويج للخدمات الجامعية من خلال قسم شئون الطلاب والعلاقات العامة فلا يتم توزيع أى كتيب على الخدمات الجامعية كافة ومنها التأمين الصحي.

٢ - الإعلان المكتوب غير كاف حيث يوضع في أماكن غير مناسبة وغير مميزة والمحتوى غير كامل نظراً لضيق حجم الإعلان بالإضافة إلى عدم إمكانية اهتمام الطلبة بقراءة المصنقات خاصة صغيرة الحجم وعدم الإعلان عن وجود الوحدات العلاجية بالكلية في بعض الكليات وقد اضطر الباحث إلى كتابة معلومات توجيهية في البطاقة العلاجية والتي قام بتصميمها وطباعتها بمطابع جامعة الزقازيق.

٣ - معظم الطلبة يستخرجون البطاقات العلاجية وقت احتياجهم للخدمة وبعضهم لا يعلم شيئاً عن الوحدة العلاجية فإن العلاج بالبطاقة العلاجية يتأخر (من ١٢ إلى ١ ظهراً) والطلبة الذين أجابوا غير متأكدين فإنهم لا يعلمون عن الخدمات الصحية التي تقدمها الجامعة بالوحدات العلاجية أو بالمستشفى أى معلومات.

٤ - بعض الطلبة غير مهتمين بالقراءة وهو ليس مجال هذه الدراسة ولكن عدم قراءة التعليمات الطبية والتعليمات الخاصة بكيفية التعامل مع الوحدات العلاجية والمستشفى يدل على عدم اهتمام الطلبة بقراءة أى شيء حتى لو كان في صالحتهم وفي متناول أيديهم والذين أجابوا غير متأكدين لم يسبق لهم التعامل مع الوحدات العلاجية أو مستشفى الطلبة ولم يحصلوا على البطاقات العلاجية.

٥ - ليس لدى بعض الطلاب أسئلة محددة يريدون الإجابة عنها ولذلك فليست لديهم معلومات كافية عن الإرشادات الصحية أو التعليمات المدونة باللفظ الطبي المختصر بالبطاقة العلاجية ويلاحظ أن نسبة قليلة تريد معلومات صحية أكثر تفصيلاً ولكن ذلك لم يكن ممكناً حتى يصل بالطالب إلى حالة الملل والصعوبة على بعضهم في حالة تفصيل الإرشادات الطبية.

٦ - لا تتوافر بالوحدات العلاجية أو العيادات الخارجية بالمستشفى معلومات مكتوبة أو جداول محددة عن الأطباء الإخصائيين أو الاستشاريين المعالجين لذلك فيذهب المراجعون إلى المستشفى فيجسئون الطبيب المعالج غير موجود وهذا ناتج عن قصور في الإعلان يتحمله القائمون على الخدمة الطبية بالمستشفى وينظر غالبية ملتقى الخدمة على أن الترويج مهم في الخدمة المجانية أيضاً.

٧ - بعض الطلاب يراجعون المستشفى لأول مرة ولذلك



فإن الثقة تجاه بعض الأطباء غير متوافرة والذين أجابوا موافقين فإنهم يثقون في الأطباء نتيجة تجارب سابقة لهم أو لزملائهم بمستشفى الطلبة وغير الموافقين فيرجع ذلك على أنهم يريدون طبيباً معيناً مشهوراً للتفاخر بأنهم عولجوا بواسطته وهذا ما يطلق عليه أثر المحاكاة.

٨ - الوعي الصحي عند بعض الطلاب غير كامل يدل على عدم المامهم بإمكانية علاجهم عند طبيب معين يثقون به ويصرون على العرض عليه بعبادته الخاصة ولكن الغالبية لا يهتمون باسم الطبيب أو شهرته ولكن ما يهمهم هو الحصول على الخدمة الطبية الجيدة.

٩ - الزائرون للمستشفى لزيارة زملائهم المرضى كان لديهم رضا بنسبة كبيرة مما قد ينعكس بالثقة في الخدمات التي يقدمها المستشفى إذا ما تعرضوا لأي عارض صحي مستقبلاً ولكن بعضهم يرى أن العمل التأميني غير مناسب وبعض الزائرين للمستشفى والذين أجابوا غير موافقين فإن لهم مبررات لعدم رضاهم ولابد أن تؤخذ أراؤهم في الاعتبار عند متخذ القرار بالمستشفى.

### رابعاً: تحليل النتائج من وجهة نظر العاملين بالمستشفى:

١ - الموافقون من الأطباء على أن أعداد المترددين على المستشفى مناسب يجدون تزامناً على عياداتهم لعدم وجودهم يومياً وعند حضورهم فإنهم يتواجدون بالعيادة فترة قصيرة مما يؤدي إلى تزامم الطلبة المترددين على العيادة أما الموافقات من هيئة التمريض فأنهم يذهبون مع المرضى لأداء الأشعات والتحاليل اللازمة ولذلك فإن مجهوداتهم ضائعة خارج المستشفى ولو أن عدد المراجعين زاد على العدد الحالي لتفاقمت المشكلة حيث تستغرق فحوص الطالب الواحد يوماً أو أكثر أما غير الموافقين فإنهم منتظمون في العمل ويعطون وقتاً كافياً لكل مريض



وعملهم دائماً منظم وهم مستعدون لمناظرة عدد أكبر من الحالات وفي حدود المعايير القياسية أما الموظفون الإداريون فليست لديهم معايير كمية للأداء ولديهم كم كبير من أوراق الشراء ومراسلات للمسؤولين وإدارة المشتريات وغير ذلك.

٢ - العدد الحالي من الأطباء المعالجين غير كاف إذا زاد عدد المراجعين بعد الحملات الترويجية الناجحة مما سيؤدي إلى زيادة عدد الطلبة المراجعين فلا بد أن تواكبه زيادة في عدد الأطباء المعالجين وفي معظم الأحوال يوجد فريق من الأطباء لاستقبال حالات الطوارئ أما في غير أوقات العمل الرسمية فيتوافر طبيبان ويمكن استدعاء أكثر من طبيب للمستشفى بأنون في زمن قياسي لاستقبال ومتابعة حالات المرضى المتوقع احتياجهم لأي أداء طبي أو جراحى وهذا الفريق لدية وازع أو حافز أدبي لتقديم هذه الخدمة ولا يحتاجون مقابل ماديًا لمجهوداتهم ولكن أحياناً العمل الزائد يمثل عبئاً عليهم وربما يفقدون الحماس لهذا العمل مستقبلاً.

٣ - ينظر البعض للكودار الطبية على أنها طبيب أو موظف يؤدي الخدمة من خلال روتين وأنظمة قديمة ولكن غير الموافقين على أن هناك كودار بشرية كافية على الرغم من قلة نسبتهم إلا أنهم ينظرون إلى الكودار البشرية من موظفين للتسجيل وأطباء متخصصون في تخصصات

دقيقة في فروع الطب المختلفة مثل الجهاز العصبي أمراض الكلى أبحاث الدم أمراض عصبية سمعية بالإضافة على زيادة عدد الأطباء في الأقسام التي يعمل بها طبيب واحد فقط فينظرون على زيادة عدد الأطباء على أنها حتمية للأداء الجيد وكذلك عمل حملات ترويجية للمستشفى بطرقها المختلفة أما الموظفون فإنهم ينظرون على الكودار البشرية الحالية على أنها كافية وتتناسب مع ما تقدمه مع خدمة وكذلك تتناسب مع أعداد الطلبة المترددين على المستشفى فليس في الإمكان أحسن مما كان أما الإدارة فإنها دائماً تريد خدمة أجود مما هو قائم الآن مع الطلب المستمر لزيادة أعداد الأطباء ونوعياتهم خاصة الأطباء المقيمين والإخصائيين في فروع معينة.

٤ - يتضح من الإجابة عن هذا السؤال أنه ليس هناك اشتراك منظم للأطباء في المؤتمرات العلمية وهذا الأمر يحتاج إلى مجهود وتضافهم من إدارة العلاقات العامة لتنظيم هذا العمل بما ينعكس على معرفة الأطباء بأحدث ما وصل إليه العلم وتقديم أبحاث للمشاركة في هذه المؤتمرات وكل هذا في الأداء الجيد تمشيًا مع المعايير القياسية النوعية للأطباء أما الذين أجابوا غير متأكدين

فكانوا من الموظفين وهيئة التمريض.

٥ - المستشفى لا تنظم دورات تدريبية للأطباء في بعض التخصصات التي تحتاج إليها ويرجع ذلك على عدم توافر الكودار البشرية لهذه التخصصات مما يخلق انحرافاً عن المعايير القياسية الموضوعية ولكن مع زيادة أعداد الأطباء المعالجين في المستقبل فإن ذلك سيرتفع بالأداء ليكون مساهماً للتقدم العلمى والعلمى والعالى.

٦ - التنسيق يتم في أقسام قليلة بصورة مرضية في بعض الأقسام بين كلية الطب والمستشفيات الجامعية من جهة ومستشفى الطلبة من جهة أخرى حيث يتم ترشيح أطباء استشاريين لعلاج الطلبة مقابل راتب ثابت وليس حسب عدد الحالات وبذلك فإن بعض الأطباء الاستشاريين يقدم هذه الخدمة بما فيها عمليات جراحية بدافع وازع أدبي يحثهم لتقديم هذه الخدمة المتميزة والجيدة لأبنائهم طلاب الجامعة وفي أقسام أخرى فإن هذا التنسيق غير جيد وغالبية مقدمي الخدمة بالمستشفى غير متأكدين من وجود هذا التنسيق لأن عملهم ليس به أى احتكاك مع كلية الطب.

٧ - نظراً لحداثة معظم الممرضات بالقسم الداخلى فقد قامت إدارة المستشفى بتدريب على مراحل لتدريب بمستشفى الحوادث بأقسامها المختلفة ولكن كان هذا التدريب غير كاف بالإضافة إلى، نظرة الممرضات لانتدابهم

للتدريب خارج المستشفى على أنه نوع من العقاب وقد وجد الباحث صعوبة ولكن ليس من المستحيل أن يصل التدريب الداخلى بالمستشفى أو بمستشفيات أخرى إلى نتيجة جيدة بما في ذلك الممرضات خريجات المعهد العالى للتمريض حيث ينظرون على أنهن مشرفات تمريرى وبذلك يكون عملهن يقلب عليه الطابع الإدارى دون خبرة جيدة في العمل التمريضى ولكن أيضاً بالتجربة وجدنا أن خبرتهم الإدارية قليلة وتحتاج على دورات تدريبية أما الممرضات التقدامى فإن عملهن ينحصر في استلام هذه الأدوية وصرفها ويبتعدن تدريجياً عن العمل الفنى الميدانى وبالمعايير القياسية فإن التقييم السليم لهيئة التمريض بصفة عامة يؤكد أن مستواهن دون المستوى المطلوب وتلك مشكلة عامة في معظم المستشفيات أما اللالى أجابن موافق فإنهن أعضاء هيئة التمريض ويتصورن أنهن يجدن العمل التمريضى.

٨ - بعض العاملين بالمستشفى يريدون أن يجدوا لأنفسهم دوراً أو موقعاً مميزاً دون التزامهم بمواصفات الوظائف المختلفة بعد عمل الهيكل التنظيمى الدقيق والجدية لتوزيع الأدوار على مقدمي الخدمة ويتضح من

## التمريض في معظم المستشفيات دون المستوى

الإجابة عن هذا السؤال أن الغالبية يريدون اكتمال الهيكل التنظيمي لتحديد المهام والواجبات.

٩ - لا توجد ميزانية محددة للمستشفى الطبية وربما يرجع ذلك على عدم اكتمال الهيكل التنظيمي للمستشفى.

١٠ - يتم الشراء من خلال إدارة المشتريات بالجامعة أما شراء الأدوية فيتم عن طريق لجنة الأدوية بمستشفيات جامعة الزقازيق وتورد نفس الأدوية والمستحضرات الطبية حسب ترسيه المعطيات بالمستشفيات الجامعية وبالكميات التي تتطلب من لجنة الأدوية بالمستشفى.

١١ - غالبية مقدمي الخدمة الطبية يؤيدون وجود تنسيق بين الوحدات الاكلينيكية المختلفة في تشخيص بعض الحالات التي تحتاج إلى أكثر من تخصص فمثلاً جميع مرضى العمليات يحتاجون العرض على إخصائي القلب قبيل إجراء الجراحة ويتم ذلك في وقت قياسي، أما حالات الأمراض الباطنية والتي تحتاج إلى أخذ رأي الطبيب الجراح فإن ذلك يتم أيضاً في نفس اليوم وصولاً إلى رأي واحد يؤكد التشخيص الذي تم افتراضه أو وضع تشخيص جديد محتمل وفي العيادات الخارجية يتم تحويل حالات معينة من إخصائي لأخر يمثل جهة الاختصاص في نفس اليوم وذلك للاتفاق على حل مشكلة العرض الطبي الذي يعاني منه المراجع وتقوم أقسام معينة مثل الجراحة بحل مشاكل الطبية المراجعين لعيادة الأمراض الجلدية مثلاً في حالة احتياجهم للتخلص من بعض الأمراض الجلدية إذا لم يتوافر جهاز الكس الكهربي تحقيقاً لجودة الأداء الطبي ومسايرة للمعايير القياسية في الأداء.

١٢ - الغالبية أجابوا موافق على أن المطبوعات الجديدة والجديدة والتي روعي فيها اعتبارات طبية كثيرة وتوافر المعلومات الكافية بها تسهلاً لمتابعة حالات المرضى وحفاظاً على خصوصياتهم أما الذين أجابوا غير متأكد فهم الموظفين أو بعض الممرضات لعدم درايتهم عن هذه المطبوعات بدقة حيث كتبت غالبيتها باللغة الانجليزية.

١٣ - يتضح من الإجابة عن هذا التساؤل أن إجراءات حماية الجهاز الطبي ومعاونته من الإصابة بالعدوى غير كافية ونحن ننتظر دور أكبر لإدارة الطب الوقائي في تفعيل هذه الإجراءات وسيأتي شرحها في التوصيات.

١٤ - الأمن والسلامة في العمل الطبي مهم جداً لكن ينظر لها البعض على أنها غير مهمة أو أنها مقصورة على تنفيذ دقيق لمواعيد الزيارات لكن نظرنا للأمن والسلامة هي نظرة شاملة فمعنى مستشفى الطبية تم إنشاؤه منذ سنوات ولم يراع به المواصفات القياسية للأمن والسلامة على الرغم من تحديث الجبنى منذ عشر سنوات كما أن المصعد الكهربائي واحد فقط وهناك ضوابط معينة لتشغيله ولا يوجد فريق لإطفاء الحرائق ولكن تم تدريب

العمال على ذلك، أما طفايات الحريق فإنها تحتاج إلى صيانة دائمة ووضعها في أماكن مناسبة للاستعمال ومعظم طلبة وطالبات الجامعة لا يلتزمون بمواعيد الزيارات كذلك لا يوجد جهاز أمني بالمستشفى ونستعين بأمن مستشفيات الجامعة في حالة الضرورة.

١٥ - الغالبية يؤيدون الحاجة إلى علاقات اجتماعية بين جميع أفراد الجهاز الطبي والإداري وهذا الأمر يحتاج للتزاو المستمر في مناسبات مهمة مثل تعرض بعض الأفراد للحوادث أو للوفاة وكذلك المناسبات السعيدة مثل الزواج وهذه العلاقات الجيدة تزيد ترابط الأجهزة المختلفة مما يؤثر إيجابياً على حسن سير العمل بالمستشفى وتؤدي على نتائج إيجابية.

١٦ - هناك تنسيق بين بعض وحدات المستشفى لكنه غير كامل بين أقسام أخرى خاصة الإدارية منها وأحياناً يطلب شراء بعض الأصناف دون العودة إلى مستخدميهما ويطلب أحياناً طباعة مطبوعات معينة دون الاستفسار عن احتياجات المستشفى الحقيقية لها أو تطويرها، وقد قام الباحث بالاتفاق مع إدارة مطبعة الجامعة على عدم طبع أي مطبوعات لم يتم تطويرها وحسب البرنامج المحدد للمستشفى بقسم الحاسب الآلي بالمطبعة فتم تطوير معظم هذه المطبوعات.

١٧ - لا يوجد مركز للمعلومات بالمستشفى وهذا ما نحلّم به من الأيام القادمة فقد قام الباحث بطلب هذا المركز وشرح لدى حاجة المستشفى له وتم عرضه على الإدارة العليا وتم توصيل شبكة الإنترنت بالمستشفى وأنمل واقعاً ملموساً في أقرب وقت فالعالم يعيش الآن في عصر الثورة الرابعة وهي ثورة المعلومات والمعرفة فاستخدام الحاسب الآلي يعتبر وسيلة من الوسائل التي يمكن بواسطتها تجهيز البيانات وإعدادها لتصبح معلومات أي تحويل المدخلات إلى مخرجات بصورة كافية ودقيقة وفي الوقت المناسب وعدم وجود هذه الوحدة يعنى أن مخرجات الأداء بالمستشفى تنحرف عن المعايير القياسية وقد تطورت التكنولوجيا العلمية تطوراً مذهلاً في الإنتاج والاتصال وأصبح العالم يعيش في عصر السماوات المفتوحة عبر شبكات الاتصال الآتية والكونية للمعرفة والمعلومات عبر شبكات الإنترنت فهناك سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل الإنتاج والأعمال والحياة بصفة عامة.

### التوصيات

المعيار القياسي هو عبارة تحدد الجودة المتوقعة لا يجب أن يكون أو ما تهدف إليه والتقييم البدئي هو الأساس لبداية أنشطة تحسين الجودة وهي أيضاً المستويات المرجوة التي يجب أن تستوفيها عناصر الرعاية الطبية لكي يتم تصنيف

الذاتية التي تحاكى العقل البشرى وتنبأت بحدوث تغييرات مهمة تؤدي على تشكيل عالم جديد تتحول فيه الدول على مجتمع معلومات وقد أذهل ذلك الدول المتقدمة فالتحذرت كل منها مساراً خاصاً لتنمية ثروتها البشرية التي يعتمد عليها هذا العالم الجديد، وجدير بالذكر أن ثورة المعلومات تعتمد أساساً على تنمية العنصر البشرى الركيزة الأساسية لتنمية تكنولوجيا المعلومات.

## والوحدة التي يطمح الباحث في إنشائها بالمستشفى يتوافر فيها شقان :

الشق الأول: خاص بنظام العمل بالمستشفى منذ اللحظة الأولى لدخول المريض إلى قسم الطوارئ أو العيادات الخارجية وحسب برنامج ثابت يكون لكل طالب صفحة برقم طبي مستقل ومدون به كل المعلومات الشخصية وبعد التسجيل بدون الطبيب المعالج الفحوص المطلوبة وخطّة العلاج أو الدخول على قسم الإقامة وبناءً على ذلك تسجل له نتائج الفحوص الطبية والإسعافات المطلوبة ثم يكون بإمكان الصيدلي صرف الدواء المقرر للطالب وهكذا يتم تدوين كل الملاحظات وتفاصيل العمليات الجراحية أو ما تم عمله بوحدة العناية المركزة وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات فيكون مسائراً للمعايير العالية في الجودة ويقلل زمن الحصول على الخدمة ويحلم الباحث بإنشاء وحدة خالية من الورق اعتماداً على مركز المعلومات المقترح.

الشق الثاني: خاص بوحدة الإنترنت حيث يتمكن الطبيب من الحصول على المعلومات الطبية الحديثة لواقية التطور العلمى الهائل ومشاهدة ما يجري بوحدة الطوارئ والعمليات الجراحية مثل عمليات القلب المفتوح واستخدام الميكروسكوب الجراحى واستخدام سكينه جاما فى جراحات المخ والأعصاب ويمكن أن تكون هذه الوحدة لامركزية ترشيداً للأنفاق العام على أن توجد وحدات بالعيادات الخارجية والعمليات والطوارئ والصيدلية والعناية المركزة وقسم شئون المرضى وقسم شئون العاملين.

٣ - استكمال الهيكل التنظيمى فالتنظيم وسيلة لتحقيق غاية وهو جهود جماعية للعمل بروح الفريق ويهدف فى مجال الأفراد على بناء الجهاز البشرى الصالح للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والهيكل التنظيمى المقترح يحقق التوازن . المرونة . المواءمة للأفراد العاملين داخل المستشفى ويجب التنسيق بين الإدارات المختلفة وعدم التعارض بين الاختصاصات لتقليل زمن الحصول على الخدمة وتحقيق الانسجام بين الإدارات حيث إن التنظيم الجيد للوظائف المختلفة لتحديد مسؤوليات العمل.

ويجب تحديد مهام ثابتة لكل إدارة وتوصيف جيد للوظائف المختلفة لتحديد مسؤوليات العمل ويجب اختيار عناصر لا تغلب عليها البيروقراطية بل تتوافر لديها

هذه الرعاية كعناية جيدة.

وحيث إن المعايير تساعد فى تحديد وتحسين جودة الخدمات والمنتجات والإجراءات لذا فإنه يلزم أن تهتم المعايير احتياجات وتوقعات العميل ولها خصائص يجب توافرها مثل:

- ١ - المصدقية
- ٢ - الاعتمادية
- ٣ - الواقعية
- ٤ - الوضوح
- ٥ - الحدادثة

ومن خلال نتائج الاستقصاء التي أجريت لقياس أوجه القصور المؤثرة فى عمليات ضمان الجودة بهدف التحسين المستمر والنشط وفهم المهارات لحل المشكلات من خلال برامج ضمان الجودة والنجاح فى إنجاز رؤية ضمان الجودة لابد والعمل بروح الفريق كأساس لحل المشاكل من خلال الآتى:

١ - العنصر البشرى هو العنصر السحرية فى انتظام العمل واستمراره وتناغمه وحيث إن نقص الموارد البشرية نوعاً وكما هى أول القصور فى الأداء التي تمنى منها غالبية دول العالم حيث الندرة النسبية فى الموارد الموجودة بداخلها والمتمثلة فى أهم عنصر وهو المورد البشرى ويمثل العنصر البشرى أهم العناصر التي يعتمد عليها فى تقديم القيمة المادية المرتفعة إلا أن العنصر البشرى المتميز هو القادر على تقديم هذه الخدمات للمرضى بالصورة المناسبة تبعاً لظروفهم الصحية والنفسية كما أن بعض الخدمات العلاجية وبصفة خاصة العمليات الجراحية تعتمد وبصفة أساسية على مهارة وخبرة العنصر البشرى.

ويوصى الباحث بزيادة عدد الأطباء الاختصاصيين فى جميع الفروع الطبية خاصة التخصصات التي يوجد بها طبيب واحد فقط وتعيين عدد كاف من الأطباء المقيمين فى الفروع المهمة مثل الطوارئ والجراحة والباطنية والعظام والتخدير ويمكن تحفيزهم على العمل بتسجيل درجة الماجستير أو الدكتوراه فى تخصصاتهم أما الفنيون فيمكن توفير درجات مالية لتعيين عدد كاف منهم فى فروع الأشعة والعمليات والتعقيم والتخدير والعناية المركزة والطوارئ ومن المنطقي أن يشمل الهيكل التنظيمى المقترح للمستشفى كل الدرجات الضرورية أما بالنسبة للأطباء الاستشاريين فيجب إيجاد نوع من التنسيق بينهم وبين الأقسام المشرفين عليها وبينهم وبين إدارة المستشفى وتمثيلهم فى مجلس إدارة المستشفى قائم وفعال بصورة جيدة فى بعض الأقسام لكنه ضعيف فى بعض الأقسام.

٢ - إنشاء وحدة للحاسب الآلى ومركز للمعلومات فمن المعروف أن العالم يتعرض لتغييرات كثيرة ومتسارعة منذ بداية الثمانينيات عندما أعلنت اليابان عن بناء الحاسبات

المرونة في العمل وتكون لديها مواهب ابتكارية وجيدة التفاوض والاتصال بفاعلية كذلك يجب السماح بتدبير وتوسيع الوظائف أفقياً ورأسياً.

## الهيكل التنظيمي المقترح لمستشفى الطلبة

كما اقترح إنشاء لجان فرعية مثل:

- ١ - لجنة الجودة النوعية
- ٢ - لجنة مكافحة العدوى
- ٣ - لجنة التعليم الطبي المستمر
- ٤ - لجنة مكافحة الحوادث
- ٥ - لجنة الوحدات الخاصة.
- ٦ - لجنة شؤون المرضى والتقارير الطبية

٤ - أما التدريب فهو وظيفة مهمة ومستمرة لزيادة مهارات العاملين وصولاً للجودة الشاملة لذلك يجب تنظيم الاشتراك في المؤتمرات العلمية بفاعلية وجدية وصف ندوات وبرامج تقارير الصباح لأقسام المستشفى المختلفة وتنظيم اقتداب الأطباء للتدريب على النوعيات الجديدة من العلاج مثل جراحة المناظير وهناك اتجاه متزايد نحو العناية بطرق قياس فعالية التدريب كأسلوب للتنمية البشرية خاصة الإدارة الحديثة تعبر أمر تكاليف التدريب أهمية كبرى وتقاس الإنتاجية بعد الانتهاء من برامج التدريب لمعرفة مدى فعاليته وآثاره على الأطباء كذلك الاهتمام بتدريب الصيادلة على جرعات الأدوية والأعراض الجانبية للأدوية وتعارض بعض الأدوية مع بعضها وحساسية بعض المرضى لبعض الأدوية مما يقلل كثيراً من الأعراض الجانبية الناتجة عن استعمال الأدوية.

٥ - العمل على التنسيق المستمر بين المستشفى والمستشفيات الجامعية كذلك التنسيق بين المستشفى وكلية الطب مما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.

٦ - عمل جداول معلنة في الوحدات العلاجية بالكليات لجميع الأطباء الاختصاصيين والاستشاريين بحيث يأتي الطالب في اليوم الذي يتوافر فيه الطبيب المناسب لحالته وحيث إن مساحة العيادة الخارجية غير كاف وتعمل فقط في أوقات العمل الرسمية والتي تعارض غالباً مع مواعيد المحاضرات بالكليات لذلك يقترح الباحث أن تعمل العيادات على ثلاث فترات:

الفترة الأولى: من ٩-١٢ ظهراً

الفترة الثانية: من ١-٤ عصرًا

الفترة الثالثة: من ٨-٥ مساءً

بحيث يتوافر لكل فترة التخصصات الأساسية إضافة إلى تخصصات أخرى فرعية مثل الأوعية الدموية وأمراض الكلى وأمراض الكبد وأبحاث الدم..

٧ - تطوير وحدة للملفات الطبية لجميع المراجعين

بحيث تحفظ بها متابعات دقيقة لحالاتهم ونتائج الفحوص الطبية التي أجريت لهم والعمليات إن وجدت ويلحق بهذا القسم وحدة للأشعاع وكل هذا يسهل الحصول على المعلومات الطبية للتفصيل بالإضافة على ما تم تدوينه بمركز المعلومات ومطابقاً له ويمكن كتابة التقارير الطبية بتسجيلها على الحاسب بالصوت فيقوم بدوره بطابعها اختصاراً لوقت الأطباء على أن يتم تدوين كل شيء على الحاسب الآلي كالآتي:

- عمل صفحة يدون بها ملخص للإجراءات الطبية مثل: يوم.....مراجعة قسم الطوارئ.
- يوم.....مراجعة العيادات الخارجية.
- يوم.....الدخول إلى قسم الإقامة.

ثم يدون تفاصيل كل إجراء ومدى الخدمة المقدمة في كل إجراء والأدوية المنصرفة والتوصيات الطبية المقترحة.

٨ - العمل على إقناع الأطباء المعالجين بتطبيق المعايير القياسية للأداء ويتطلب ذلك الالتزام بالمواعيد المعلنة للعمل في الأيام والأوقات المحددة بالتنسيق مع إدارة المستشفى وإعطاء كل مريض وقتاً كافياً (١٥ دقيقة) لفحصه فحماً جيداً في أول زيارة على الأقل ثم يقل الوقت في المراجعات كذلك إقناع الجميع بأهمية توثيق الخدمة المقدمة.

٩ - أن يعمل قسم المختبرات في الفترات الثلاث المشار إليها على أن يستغرق فحص الكيمياء ٢٠ دقيقة والهيماكولوجي ١٥ دقيقة وتدوين النتائج فور الانتهاء منها وترسل مباشرة للطبيب المعالج أو تسجل بوحدة الحاسب الآلي وفي الحالات الحرجة تبلغ النتائج للطبيب المعالج تليفونيا تأكيداً للاتصال الجيد بين الوحدات المختلفة مما ينعكس إيجابياً على سرعة الأداء وجودته.

١٠ - التزام الأطباء المعالجين بعدم طلب فحوص طبية وأشعاع غير ضرورية لعدم إرهاق قسم المختبرات وقسم الأشعة بكم كبير من الفحوص وهذا يستدعي وضع برامج للعمل بكل قسم يتم مراجعته بصفة منتظمة في مجلس القسم.

١١ - تحديد مواعيد ثابتة لإجراء الأشعاع والفحوص الطبية بمستشفى العلاج الاقتصادي لحالات مستشفى الطلبة يومياً بخلاف حالات الطوارئ حللاً لمشاكل قوائم الانتظار ولتقليل زمن الحصول على الخدمة ونأمل إنشاء وحدة للأشعة خاصة بمستشفى الطلبة واستكمال قسم المختبرات مثل باقي مستشفيات الطلبة بالجامعات الأخرى.

١٢ - أما بالنسبة للصيدلية فإن الباحث يوصي بإنشاء أماكن لانتظار المرضى أمامها وعمل شبابيك لصرف الأدوية للمراجعين (طلبة - طالبات) وعدم صرف بدائل دون العودة للطبيب المعالج وكتابة طريقة استخدام الأدوية

مواصفات للقفاز الطبي: نوعه . سهولة ارتدائه . عدم وجود ثقب به.

- الاهتمام بغطاء الرأس والماسك

- تجهيز الجلد قبيل الجراحة مباشرة والتقييم الجراحي وتنظيف الجرح.

- ضوابط استعمال المضادات الحيوية.

- ضوابط إيقاف الزئبق والتجلط واستعمال الشفاط في الجراحات.

- قفل الجرح بصورة صحيحة.

١٦ - إنشاء وحدة لصيانة الأجهزة الطبية والمبنى ووضع برامج محددة للحلال وإصلاح التالف منها دائماً والتفتيش المبني والدوري والمراقبة والاختبار.

١٧ - اتباع المقاييس القياسية للأمن والسلامة فيجب الالتزام بتعليمات الطب الوقائي لمنع انتشار العدوى .

اختبار مستمر لطفايات الحريق ووضعها في مكان مناسب لسهولة استعمالها وقت الحاجة والتأكد من سلامتها

بصفة دورية. الالتزام بمواعيد الزيارة والكشف عن محتوى حقائق الزوار والموردين . تزويد المستشفى بجهاز

أمنى طوال اليوم . تدريب العاملين على مواجهة الحوادث وكيفية استدعاء الأطباء في وقت قياسي والتدريب على

الطرق السليمة لنقل المصابين وأسعافهم ويتم التدريب من خلال بيان عملي أكثر من مرة وتصحيح أخطاء الفريق

أثناء تنفيذ المهام الوهمية استعداداً لأي حادث لا قدر الله.

١٨ - تخصيص ميزانية خاصة للمستشفى وذلك بعد اكتمال الهيكل التنظيمي والعمل من خلال تخطيط واعى

دقيق يشترك فيه المسؤولون لتقييم احتياجاتنا مستقبلاً وعلى المدى القريب تماشياً مع نظام MRP والتخلص من

روتينية الإجراءات.

١٩ - تنفيذ برامج تدريب الممرضات وتكثيف التدريب الفني والإداري والسلوكي لهن خاصة في الأقسام ذات

المهارات الخاصة والحاقن بمستشفيات مختلفة للتدريب على مثل هذه الأعمال فيجب أن يبدأ التدريب العملي

للطلبات أثناء فترة الدراسة على أن يدخل ذلك ضمن المجموع الكلي لدرجاتهن طوال سنوات الدراسة أسوة بما

يحدث في تدريب طلبة كليات الطب والتربية ويجب إعداد برامج محكمة لاستثمار جهودهن وتنمية قدراتهن بهدف

النهوض بمستواهن العلمي ورفع معنوياتهن بجانب تشجيعهن بمكافآت مجزية لتحفيزهن على اتقان الأداء

وجودته.

٢٠ - ترويج الخدمة الصحية لمستشفى الطلبة فنحن نثق أنه إذا أردت أن تتميز في الخدمة فلا بد أن تقدم ما لا

يتوقعه العميل وليس ما يرغبه حيث إن ترويج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي ويقصد به كل الأمور

الاتصال بالسوق بغية خلق وتنمية الطلب فالترجيع إذن هو

بورق لاصق مطبوع على جميع علب الأدوية وصرف الأدوية في كيس مدون عليها اسم المستشفى وبعض التعليمات عن استعمال العقاقير الطبية وبعض النصائح الطبية وتليفون المستشفى والصيدلية لإمكان الاستفسار عن بعض المعلومات الطبية الخاصة بالأدوية.

١٣ - يجب توفير الأجهزة الطبية الحديثة بأقسام المستشفيات المختلفة مثل العمليات والعناية المركزة والأشعة

والمختبرات حيث إن كفاءة المستشفيات لا تقاس بأبنيتها فقط ولكن بما تحتويه من أجهزة ومعدات طبية ومع

الارتفاع الشديد في تكلفة الأجهزة الطبية المنشودة نرى استثمار عملها بالتعاقد مع هيئات أخرى للعلاج وبذلك

يمكن استرداد تكلفة هذه الأجهزة في سنوات قليلة بما لا يدخل بالخدمة المقدمة بطلاب الجامعة علماً بأنه توجد

بالمستشفى الآن وحدة للأشعة التليفزيونية ومنظار جراحى للبطن والعظام والأنف والأذن وذلك بهدف

الاستمرار في تقديم خدمة مجانية للطلاب وعدم اتهم الأجهزة المتوافرة بالتقادم فإننا يجب أن نولي استثمار

قدراتنا أهمية شديدة واستغلال العائد منه في تحسين وتجويد الخدمة المقدمة والتعرف على جوانب القصور في

الأداء وأرى أن تكون أسعار الخدمة الاستثمارية منافسة تسويقياً وعمل ترويج مناسب للخدمة المقدمة.

١٤ - زيادة كفاءة قسم العمليات لأداء الجراحات الدقيقة مثل عمليات المخ والأعصاب . العظام . التجميل . الأوعية

الدوية . الأنف والأذن . الأسنان.

١٥ - يجب إعطاء أهمية قصوى لفاعلية إدارة الطب الوقائي بالمستشفى لمكافحة التلوث والعدوى ووضع

ضوابط لعمل الأجهزة المختلفة بهدف وقاية الجهاز الطبى ومعاونته من الإصابة بأى أمراض معدية وحماية المرضى

من التعرض لمثل هذه الأمراض ووضع خطة لتحسين الجهاز الطبى ضد الأمراض المنقولة بالتنفس أو عن طريق

سوائل الجسم المختلفة وأهمها الدم، وقد قام الباحث بكتابة تعليمات طبية ووقائية مهمة على صفحة خاصة بالبطاقة

العلاجية المتوافرة بالوحدات العلاجية وهذا وحده غير كاف فينبغي توزيع نشرات دورية لإجراءات عدم انتقال

العدوى ولزيادة الوعي الصحى والوقائى للطلبة وتثقيفهم بحيث يواكب ما يشغل الرأي العام.

ومكافحة العدوى في مجال الجراحة لتجنب حدوث التهابات تتضمن:

- التخدير الموضعي فيجب الإقلال منه قدر الإمكان.

- إزالة الشعر باستعمال المقط الكهربائى قبل العملية بيوم كامل.

- المعرفة بفاعلية المطهرات للجلد.

- غسيل الأيدي عدة مرات قبيل إجراء العملية الجراحية.

عملية اتصال موجهة إلى العملاء ويتكون من الاعلان تنشيط المبيعات . الدعاية . البيع الشخصى ويرى الباحث ضرورة التركيز على البيع غير الشخصى.

(أ) الإعلان: وذلك لإثارة الطلب الأول بتقديم معلومات عن المستشفى وخدماتها وذلك للحفاظ على المترددين الحاليين وجذب مترددين جدد ينشون فى خدمات المستشفى بحيث يتضمن الإعلان حقائق وأشياء ملموسة بهدف التأكيد على أن الطالب قد اتخذ قراره السليم بالعلاج فى المستشفى.

(ب) تنشيط تسويق الخدمة: وحيث إن خدماتنا الطبية مجانية فإننا نعتى إثارة وجذب اهتمام طلاب الجامعة بجودة الأداء الطبى بالمستشفى.

(ج) الدعاية: بهدف زيادة وعى الطلبة بالخدمات الصحية التى تؤديها المستشفى والقضاء على أى صورة سلبية عنها.

ومن المنطقى أن ترويج الخدمات الصحية الجيدة سوف تصاحبه زيادة أعداد المترددين على المستشفى مما يتطلب زيادة أعداد الأطباء المعالجين وهيئة التمريض وزيادة عدد الأسرة وتدريب كمية أكبر من الأنوية وزيادة إمكانيات المستشفى تؤدى خدمات صحية لطلاب الجامعة فإن ذلك يستدعى الاستمرارية فى الترويج للطلاب الجدد أما الخريجون فنتهى الخدمات التى تؤدى لهم بمجرد التخرج ويرى الباحث زيادة عدد الأسرة من ٥٠ سريرا على ١٣٠ سريرا تقريبا حتى يكون هناك سرير لكل ٥٠٠ طالب. ٢١ - تشكيل إدارة خاصة بالإسعاف تهدف على الانتقال إلى المريض داخل الجامعة والمدن الجامعية لإسعافه ونقله إلى المستشفى لاستكمال تقديم الخدمة الطبية التى تتطلبها حالته وهذا يستدعى توفير سيارتين للإسعاف على الأقل لوجود صعوبة فى نقل المرضى لأداء الأشعات المطلوبة أو إجراء العمليات الجراحية خارج المستشفى حيث لا توجد وسيلة لنقل هؤلاء المرضى كذلك لا يمكن نقل المرضى إلى محال إقامتهم بعد التصريح لهم بالخروج إذا ما استدعت حالاتهم ذلك خاصة بعد إجراء عمليات كبرى أو تركيب جيبس لمرضى الكسور فى الحوادث كذلك فإن سيارات الإسعاف مهمة فى حالة اشتراك الجامعة فى الأنشطة الرياضية أو المعسكرات الطلابية.

٢٢ - الاهتمام بنظافة المستشفى وهذا الأمر يحتاج لكتابة إعلانات للطلبة والزائرين والمرافقين بضرورة الاهتمام بالنظافة العامة والشخصية والتأكيد على أن المستشفى قد تم إعداده لخدمتهم ولذلك ترجو إدارة المستشفى الاهتمام بنظافتها كذلك نوعية عمال المستشفى بالاهتمام بنظافة دورات المياه بصفة منتظمة وتوفير مواد جيدة للنظافة وضرورة جمع بقايا الوجبات الغذائية والتخلص منها فوراً

بطريقة صحيحة واستعمال أوعية بلاستيكية مغلقة ومحكمة للتخلص من هذه البقايا من: ٥٥ % مخلفات عامة ١٨ % مخلفات بلاستيكية ١٦ % مخلفات معدنية ١١ % مخلفات حادة.

٢٣ - الاهتمام بزيادة الخدمات الاجتماعية لجميع العاملين بالمستشفى بحيث تتوافر علاقات اجتماعية قوية بين جميع أفراد الجهاز الطبى والإدارى ومشاركة الجميع فى المناسبات المختلفة وأعداد برامج ترفيهية لجميع أفراد الفريق الطبى ومعاونية وهذه العلاقات الجيدة تؤثر إيجابياً فى حسن سير العمل بالمستشفى وتؤدى على نتائج إيجابية.

٢٣ - تفعيل كل هذه التوصيات بجدية وحسم .

### ثالثاً: برنامج عمل لعلاج المشكلات

حيث إن الإدارة العامة للشئون الطلبة هى أهم إدارات جامعة الزقازيق فإنها تشق أهدافها من أهداف الإدارة العليا بالجامعة وتتأثر بمبادئها وتتفق فى سياستها مع سياسة الجامعة وتنفيذها وتعمل على تحقيق أهداف

### أعداد الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض

م	البيان	الأعداد
١	عدد الأطباء	١٠٢
٢	عدد الصيادلة	٤٩
٣	عدد أطباء الأسنان	٢٩
٤	عدد هيئة التمريض	٨٦
٥	عدد الزائرات	٢٣
٦	عدد الأسرة	٥٠

الجامعة لتوفير خدمة طبية راقية لأبنائها الطلاب من خلال الاهتمام الشديد بالأداء الطبى المتميز وتوفير الخدمات الطبية للمرضى بالكلليات المختلفة الجامعية والعيادات الخارجية وبأقسام الإقامة الداخلية بمستشفى الطلبة.

فيجب عند القرارات أن تحقق المواءمة بين أعضاء الفريق الطبى والإدارى بهدف الوصول للجودة الشاملة فى الأداء ومحاولة الوصول إلى مبدأ العيوب الصفرية وذلك بتقييم مخرجات الأداء والتسى ما زالت تحتاج إلى المزيد من الانضباط وتحقيق الاستخدام الأسهل للأجهزة الطبية المتوافرة وذلك باستثمار قدراتنا وذلك لمسايرة ما يجرى حولنا.

## المراجع

- ١ - أ.د. إبراهيم عبد النبی. كلية التجارة. جامعة الزقازيق الإدارية. المدير. المنظمات الإدارية. القرارات. القاهرة أغسطس ١٩٩٩.
- ٢ - أ.د. أحمد هاني البحري. وكيل كلية التجارة. جامعة الزقازيق
- ٣ - أ.د. السيد السيد شعبان كلية التجارة. جامعة الزقازيق التسويق. تسويق الخدمات الصحية. ٢٠٠١
- ٤ - أ.د. عاملف محمد العوام. كلية التجارة. جامعة عين شمس
- نظم المعلومات المحاسبية في المستشفيات. ١٩١. مطابع سجل العرب
- ٥ - أ.د. عبد العظيم محمد الجنش. كلية الطب. جامعة المنصورة
- مؤتمر مكافحة العدوى. مكافحة العدوى في مجال الجراحة. سبتمبر ١٩٩٩.
- ٦ - مستشفى الطلبة. جامعة الزقازيق. الإدارة العامة للشئون الطبية
- إدارة السجلات الطبية والإحصاء. قسم شئون المرضى. ٢٠٠٠/١٩٩٩.
- ٧ - أ.د. محمود النجدي صالح. كلية التجارة. جامعة الزقازيق
- التسويق. الإطار الفكري لعناصر المزيج التسويقي ١٩٩٩.
- ٨ - أ.د. محمود النجدي صالح. كلية التجارة. جامعة الزقازيق
- محاضرات المشروع التطبيقي لدبلوم الدراسات العليا لإدارة المستشفيات ٢٠٠٠/٢٠٠١.
- ٩ - أ.د. محمود صادق بازوه. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- إدارة التسويق. الملكية الأكاديمية. القاهرة ٢٠٠١.
- ١٠ - مؤتمر الجودة النوعية. جامعة الملك فيصل بالدمام. المملكة العربية السعودية
- ١١ - أ.د. نعيم الزنفلي. كلية التجارة. جامعة الزقازيق المنظمات الحديثة. مدخل إداري معاصر ١٩٩٩.
- ١٢ - أ.د. يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
- إدارة الجودة الشاملة. محاضرات ومناقشات للدراسات العليا. ٢٠٠٠/٢٠٠١.
- ١٣ - أ.د. يسرى السيد يوسف جودة. كلية التجارة. جامعة الزقازيق
- ١٤ - إدارة المواد. المنهج العلمي والتطبيق لوظيفة الشراء. مدخل العملية الإدارية ١٩٩٩. مكتبة اليسر بالزقازيق.

ويهتم الباحث بتحقيق نظام الإدارة الخالية من الورق من خلال مجموعة من الإجراءات بهدف ترشيد الانفاق العام. وتحقيق جودة الأداء الطبى وحفظ سرية المعلومات المدونة بالملف الطبى وإقناع الجميع بالجودة الشاملة.

## خاتمة البحث

إذا كان العلم لا يفكر فى ذاته فإن فلسفة العلم هى التى تتكفل بذلك العبء والعلم يستخدم المنطق وهو نظام ومنظم وبذلك فإنه يختلف عن البدهاء والاثنان مشتركان فى المنطق وللعلم وظائف كثيرة مثل التفسير. التنبؤ. الضبط والتحكم ومن ركائزه الخبرات المشتركة والقياس ونحن نستخدم العلم فى تطوير أنفسنا وعلاج مشاكلنا حتى لا تتفاقم.

لذلك فقد بينت طموحاتنا لتقييم أدائنا طبقا لمعايير قياسية وضعت من خلال ممارسة العمل لسنوات طويلة مازال شاغلنا أين نحن الآن وما هو موقعنا على الخريطة ؟ فنحن نبني نهضتنا بينما تواجهنا العولة بنظائرها وطقوسها فألى أين نمضى وما هو الشكل الذى نطمح فيه لمنظمتنا (مستشفى الطلبة)؟

نحن نطمح أن نكون شركاء فاعلين فى صنع التاريخ نرتبط عضويًا بمجتمعنا هتفاعل ونتعامل مع تكنولوجيا حديثة تحقيقًا لجودة الأداء ويكون عملنا مساهمًا للمعايير القياسية من واقع تجربتنا ومن خلال كسب اجماع ومشاركة الجميع لأن الجودة الشاملة هى هدف السباق المحتدم فى كل موقع وكان تركيز الباحث دائما على الانسان اعظم المخلوقات على الاطلاق ورؤيتنا للمستقبل هى تبنى لاتجاه عام يعنى الأسلوب العلمى فى التخطيط والأداء.

وبموجات التساؤل تغلغل الباحث فى إحشاء الوحدات المختلفة بمستشفى الطلبة لأحلال التكنولوجيا المتقدمة وطرق التشخيص والعلاج الحديثة القائمة على الخلق والابتكار والالتزام والتغيير الجذرى فى كل المجالات محل العمل التقليدى الذى تحتّم أن يدخل التاريخ وزوايا الاهمال والانسيان.

ومهما كانت التوقعات فمن الواضح أن جهودنا تتجه نحو ما نحلم به وتركيز الباحث على العنصر البشرى كان لمفهوم راسخ بأن الإنسان هو ركيزة التطور وقد جاءت الشريعة الإسلامية لتقييم العدالة بين الناس فنحن نريد تحديد الحقوق والواجبات لكل إنسان فى هيكل تنظيمى دقيق وتدريب دائم حتى نساير الشريعة الإسلامية.

# التفسير ومواجهة التغيرات

إعداد : الإدارة المركزية للبحوث  
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

ثانياً : أسباب وأهمية التغيير

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة تلقائية ونظراً لأهمية التغيير فإن هناك أسباباً تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير وفيما يلي عرض لأهمية وأسباب التغيير :

(١) تنمية القدرة على الابتكار ،

إن التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار.

(٢) الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة ،

يعمل التغيير على التجديد داخل المنظمات فالتغيير يؤدي إلى زيادة وانتشار روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

(٣) إكثاء الرغبة في التطوير ،

يساعد التغيير على تحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب أبرزها :

أ - عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب - التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج - التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق أساليب التطوير من خلال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

(٤) التوافق مع المتغيرات ،

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات وما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة حيث تمثل التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مجموعة من الضغوط المستمرة على المنظمة ويتضمن التغيير المخطط التدخل الإنساني المقصود للتكيف مع المتغيرات بهدف موازنة أساليب الإدارة لتلبية احتياجات النمو واستمرار المنظمة ولواجهة الضغوط التي تفرضها العوامل البيئية ومن ثم تكون المنظمة قادرة على إحداث التغيير ببرامج مخططة وترتبط بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة .

(٥) الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء ،

تكمُن أهمية التغيير في الوصول إلى الارتقاء في العمل وذلك من خلال محورين هما :

أ - معرفة مجالات القوة وتأكيدا وتحسين مناخ العمل ومعرفة النتائج الحقيقية وتوضيح العلاقة بين العمل والنتائج المحققة لزيادة حماس الأفراد للعمل.

المبحث الأول - التغيير

أولاً : مفهوم التغيير :

هناك مفاهيم كثيرة للتغيير من أبرزها ما يلي :-

التغيير :

يعنى الانتقال من وضع إلى آخر يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً وهذا التغيير يحتاج إلى قوة دفع تسهل كل مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه.

التغيير :

هو رغبة كل فرد أو منظمة تطمح للتحويل نحو الأفضل والانتقال من واقع غير مرض أو حالة غير متوازنة إلى واقع وحالة مرضية يتم فيها تحقيق أحسن وأفضل النتائج المرجوة بما يتواءم مع التطورات والمستجدات الحديثة التي فرضها الواقع المعاصر.

التغيير :

عملية تعديل التنظيم الحالي بفرض زيادة في فاعليته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة .

التغيير :

عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

التغيير :

تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

التغيير :

عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بحث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصلابة وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وحياتها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات أو الظروف الصعبة .

× ونلاحظ من هذه التعريفات إنها تتفق على أن جوهر عملية التغيير ترتبط بسلوك العاملين في المنظمة سواء كانت (حكومية أو غير حكومية) ويكون أداة تفيد التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشاكل المنظمة باستمرار وفقاً للتغيرات البيئية وزيادة فاعلية المنظمة (أي قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة).



ومرفق الكهرباء إلى شركات بمسمى الشركة القابضة لياه الشرب والصرف الصحي.

٢- التغيير في ملكية جزء من المنظمة الحكومية أو شركة قطاع عام أو منظمة أعمال إلى ملكية القطاع الخاص وهو ما يطلق عليه الخصخصة وهي سياسة طبقت في إنجلترا وفرنسا ومصر. ومثال ذلك إنشاء الشركة المصرية للاتصالات لتحل محل هيئة التليفونات.

٣- التغيير في ملكية المنظمة إلى مستثمر رئيسي واحد وهذا تغيير بالخصخصة الكاملة أي تتحول المنظمة إلى ملكية خاصة كاملة وتنقل إلى القطاع الخاص ومثال ذلك شركة عمر أفندي.

٤- التغيير في ملكية المنظمة بالاندماج بين عدة منظمات ومثال ذلك أشكال الاندماج النسبي التي حدثت في القطاع المصرفي.

٥- التغيير في شكل الملكية ما بين عدد من رجال الأعمال والمستثمرين والاحتفاظ بالاسم التجاري دون إظهار التغيير بالكامل وذلك للاحتفاظ بالشهرة أو التواجد في السوق مثل شركة (إيدبال) التي بيعت لشركة أولمبيك ولم تتحول إلى أولمبيك حفاظاً على اسم الشهرة.

٦- التغيير من شكل شركة أشخاص إلى شركة أموال طبقاً للنصوص القانونية.

٧- التغيير في شكل الملكية من القطاع الخاص إلى ملكية الحكومة سواء بالتأميم أو بالاستيلاء أو بالحراسة.

٨- التغيير الاضطراري أو بالقصر ومن أمثلة هذا التغيير عندما تقرر الحراسة على المنظمة لصالح طرف من الأطراف أو خضوع المنظمة لتهديدات مستمرة لإحداث التغيير، أو لضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج ومن أنواع التغيير الاضطراري أو بالقصر التغيير المفروض بتغيير النظام السياسي أو الاقتصادي.

٩- التغيير بالاستقطاب وهذا التغيير يتم في كثير من دول الشمال حيث تقوم بعض المنظمات بشراء العمالة الماهرة بهدف إحداث فراغ في المنظمة مما يضطرها للاستسلام والخضوع.

١٠- التغيير بالتقليد للآخرين هناك من رجال الإدارة الحديث العهد بالأعمال يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد ويفغي عن أذهانهم أن لكل منظمة ظروفها وقهرتها وأن النظام الناجح في مكان ليس بالضرورة أن ينجح في مكان آخر لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية التطور والتمتاع الاقتصادي وغيره من تفاصيل قد تكون غير معلنة.

١١- التغيير بالغنم والغنم معناه الكسب الحلال والعائد الكبير الذي بني على معالجة سلبية للميول وأسباب الخسارة أو التخلف عن الآخرين. والغنم الحقيقي هو القيمة المضافة التي تحققها المنظمة لنفسها وللنشاط الاقتصادي التي تعمل فيه وللبلد التي سمحت لها بأن تمارس العمل فيها.

١٢- التغيير للإحلال والتجديد مثل لجوء بعض المنظمات في بعض الدول إلى إدخال

ب- معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة للمنظمة للتعرف على الأسباب التي أدت لظهور المشكلات بالنسبة للمنظمة من خلال إتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب وطبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء المتعلقة بالحوال الاقتصادية والاجتماعية أو تلك المتعلقة بخصائص المنظمة أو العاملين.

### ثالثاً : أهداف التغيير

١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المستويات التنظيمية من أجل إنجاز الأهداف المنوطة للمنظمة.

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

٤- تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين وإدارة المنظمة.

### رابعاً : أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما طبيعياً التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير من أبرزها :-

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : التغيير الشامل يشمل كل أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد .

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والآخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي :

التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسى والاجتماعى) فهلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يعتبر شكلياً وسطحيًا وغير فعال.

٣- التغيير السريع والتدريجي :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لأحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظروف المحيطة.

### خامساً : أشكال التغيير

من الممكن حصر أشكال التغيير فيما يلى :

١. التغيير في ملكية منظمة حكومية أو محلية إلى شكل منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى ومن أمثلة ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية خاصة أو شركة مساهمة وطنية.

مثال ذلك تحويل بعض المرافق العامة مثل مرفق المياه،

مستحدثات من دول أوروبية وأمريكية ظهر فيما بعد أنها خدعة وليست أحدث ما لديهم .

#### ١٣ - التغيير إلى الأفضل

أفضل أنواع التغيير إلى الأفضل هو الذى يأتى من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمى أو تشجيع الابتكار.

#### ١٤ - التغيير للتحديث

يعنى استعانة المنظمة بكل ما هو حديث بأى شكل من الأشكال وباعتبار أنه ليس فى مقدور أى منظمة شراء كل المستحدثات فإن من الأفضل الأخذ بالتدريج بهذه المستحدثات.

#### ١٥ - التغيير بالغرم

هو الذى تخسر منه المنظمة خسارة وغرامة ولا تستطيع أن تعوض شئ بسبب الغرامات الواقعة عليها والتغيير بالغرم يبدأ عندما تضع الإدارة كل مقوماتها وقدراتها تحت سيطرة جهة أخرى غريبة عليها تظهر أمامها غير الحقيقة وتحاول بطرق ظاهرها الصحة وباطنها الضياع ثم يتضح للإدارة أنها دخلت فى مجال ليس لها خبرة أو معرفة به.

#### ١٦ - التغيير بالخداع والوهم

وهو قريب الشبه من النوع السابق ولكنه قد يكون نتيجة لخطة محكمة تهدف إلى إيقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وربما يكون لاستغلال موارد المنظمة والقضاء على قدرات العاملين فيها وقد يكون من أجل مصالح أخرى غير معلنة أو معروفة للإدارة الواهمة أو أن الإبرة أعطت لنفسها الأمل بأكثر مما هو سليم وصحيح.

#### سادساً : السار المقيس

أثر التغيير يمكن التنبؤ بها من قبل الإدارة الواعية القادرة على تصور المستقبل بكل ما فيه من احتمالات من الصعب التحكم فيها قبل حدوثها والأثر قد تكون ايجابية أو سلبية .  
والأثر الايجابية :- تعنى المكاسب والنتائج التى تدل على تقدم المنظمة .

والأثر السلبية :- تعنى الخسائر المادية والنتائج التى تدل على عدم تقدم المنظمة

ويلاحظ أنه ليست كل الآثار الايجابية تظل على حالها بل يلزم الفهم الصحيح والاستثمار السليم لها للعمل على دوامها لأطول وقت ممكن وربما لتحقيق مزيد من الايجابيات.  
أما الآثار السلبية للتغيير فالإدارة القوية هى التى تعمل على تلافي تلك الآثار عن الاستمرار ومن هنا كانت الإدارة محل تقدير للجميع لأنها اكتشفت الخطأ فى التغيير وتحركت بالسرعة المطلوبة وأتقت المنظمة من هلاك أكيد وضباع للموارد المادية المستخدمة.

#### سابعاً : خطوات ومراحل التغيير

##### أ - خطوات التغيير :

##### ١ - معرفة مصادر التغيير :

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية مثل التغييرات التكنولوجية أو التغييرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر

التغيير داخليا مثل تغيير هيكل المنظمة أو التغيير فى سلوك العاملين.

##### ٢ - تقدير الحاجة إلى التغيير :

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

##### ٣ - تخصيص مشكلات المنظمة :

قد تتعلق المشاكل بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

##### ٤ - التغلب على مقاومة التغيير :

مقاومة التغيير لها أسباب عديدة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة فى الاستقرار، الخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

##### ٥ - تحطيم الجهود اللازمة للتغيير :

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

##### ٦ - وضع استراتيجيات التغيير :

يجب الأخذ بعين الاعتبار للعناصر التى قد تتأثر بها أجزاء المنظمة مثل الهيكل التنظيمى، التكنولوجيا، القوى البشرية ووضع الاستراتيجية المناسبة لكل منهم.

##### ٧ - تنفيذ خطة التغيير خلال فترة معينة.

٨ - متابعة تنفيذ خطة التغيير ومعرفة نواحى القوة والضعف فيها.

##### ب - مراحل التغيير

تمر مراحل التغيير فى أى منظمة بثلاث مراحل :-

##### المرحلة الأولى :- مرحلة خلق الرغبة فى التغيير

وفى هذه المرحلة لابد من تشجيع الإدارة للعاملين على تبني أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير والرغبة فيه.

##### المرحلة الثانية :- مرحلة إحداث التغيير.

وتشمل سلسلة من التغييرات المتلفة برؤية وأهداف المنظمة وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها فى إحداث عملية التغيير.

وتشمل أولويات المنظمة أحد العناصر الآتية :

##### أ - الهيكل التنظيمى

##### ب - الموارد البشرية

##### ج - العمليات والإجراءات والمهام التى ستبني لإحداث التغيير

##### المرحلة الثالثة :- مرحلة تثبيت التغيير .

وفى هذه المرحلة تبدأ القيادات الإدارية القائمة على التغيير بتبني سياسات وأساليب من شأنها المحافظة على التغيير الذى تم ومتابعة تقييم نتائج التغيير وتحليل النتائج وتحديد ما تحقق من الأهداف نتيجة اتباع أسلوب التغيير، وكذلك السلبيات التى ظهرت من تطبيق التغيير ومعالجتها فوراً.

#### ثامناً : إدارة التغيير

هى الإدارة التقديرية التى تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن) الذى يشكل مشكلة) إلى وضع جديد

وهذه العملية ترتبط بإطار يتطلب مجموعة من الخطوات وهي تشخيص وتحليل المشكلة، تحديد الأهداف المشودة تنفيذ وتحقيق الأهداف، وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لإيجاد حلول مناسبة، الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها، اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرار المناسب، متابعة سير العمل وكيفية تحقيق النتائج.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها : الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أى أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق للتغيير وفعالية إحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي عليها أبعاد التغيير الفعال.

وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك :

#### الأول : أسلوب دهاقي :

ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير إذ أن من الواضح أن كل تغيير أو تجديد أو تطوير يستلزم هدم غير النافع، لذلك فإن هذا الأسلوب يتسم بأنه دهاقي الفعل عن فعل التغيير أي أن الإدارة التقليدية تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

#### الثاني : أسلوب الاحتواء :

وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بالتغيير ويتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبيها الأحداث التغيير ليصب في الصالح العام هذا في الجانب الإيجابي، أما في الجانب السلبي فإنه يتطلب منها اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

ومن العرض السابق يتضح الفرق الجوهرى بين الأسلوبين الدفاعي والهجومى فالأول يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها فإذا تجاوزت النصاب اقلت الزمام من يد الإدارة وعاد عليها بالضرر بينما الأسلوب الهجومى يدرس الصحيح ويقلبه ويرد الخطأ ويتجنبه فيأخذ الصحيح ويتجنب الفساد وبذلك فهو يعد الأسلوب الأفضل لإبقاء المنظمة والحفاظة على كيانها وعلى تفوقها في الأداء.

#### التغيير المدروس وغير المدروس :

إن التغيير ليس هدفاً بل هو طريق (وسيلة لتحقيق الهدف) إن اتخاذ التغيير هدفاً بذاته ينتهي إلى ضده ويتحول إلى فوضى واضراب لا تحمد عواقبه لذا ينبغى أن يميز بين التغيير العشوائى الذى يحدث بلا إعداد وهئية ودراسة كافية له، وبين الآخر الذى يخضع لعمليات توجيه وقيادة حكيمة وخطة مدروسة، لذا فإن الآثار المترتبة على كلا النوعين في التغيير متباينة، فالتغيير العشوائى أمره سهل ويسيطر وخاصة في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة الوعي أو تعاني صفوها من التراكبات السلبية، لذلك فإن مجرد الدعوة إليه السير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأواصر

والالتقاء بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع، بخلاف التغيير المخطط فهو أمر صعب ويحتاج إلى المزيد من العناية والتفكير والتصميم والإرادة، وقبل كل ذلك الوعي الخلاق وإدراك ضرورته وضرورة العمل عليه لرفع مستوى العمل والأداء ومن هنا ينبغى على الإدارة أن تتنبأ بالمستقبل دائماً وتقوم بالتخطيط للتغيير والتطوير كلما أدركت أن هناك حاجة إليه أو ضرورة تتطلبه .

#### سمات التغيير الإيجابي

- 1- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.
- 2- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة .
- 3- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكى لا يخرج عن السيطرة المتوازنة
- 4- أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتمسكاً.
- 5- أن يأتي بفرض عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- 6- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عن طريق القضاء على السلبات القديمة التي ثار التغيير عليها .
- 7- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المنظمة أو تقلل من إيجابياتها.
- 8- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

#### تأسفاً : خصائص إدارة التغيير :

- 1- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة من أبرزها :  
الاستهدافية : وذلك باعتبار أن التغيير حركة تفاعل دكى لا يحدث عشوائى بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف مقبولة من قوى التغيير.
  - 2- الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملى الذى تعيشه المنظمة وأن يتم التغيير في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
  - 3- التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
  - 4- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أى تملك القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين .
  - 5- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- بعض المبادئ المهمة في إدارة التغيير :-  
إن مبادئ التغيير ليست قواعد أو قوانين إنما هي نقاط استرشادية على مدير التغيير أن يأخذ بها حسب المواقف التي يصادفها ومن أهمها :-  
× خصوبة الجانب المادى للتغيير وسرعة المعدلات الابتكارية المادية.
- أهمية الناصر الابتكاري الذى قد تحصل عليه المنظمة من

- ٥- مهارات نقل الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية وعواندها للمروسين.
- ٦- التحلى براءة التغيير قبل إدارة التغيير.
- ٧- مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- ٨- مهارات الإبداع القائم على التحليل والمرونة والمبادأة والثقة بالنفس.
- ٩- الصبر في انتظار ثمرات التغيير.
- ١٠- مهارات الاتصال والتأثير .
- ١١- مهارات تشكيل وإدارة فرق العمل.
- ١٢- مهارات اشعال المنافسة وإدارة الصراع.

#### الاختيار في إجراء التغيير

على الإدارة الحديثة التي لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمطلوبات العصر أن تختار من تلك التغييرات التي تلائم ظروف المنظمة والمناخ الاقتصادي والبيئة المحيطة بها، وعليها أن تدرس استراتيجيتها لإتمام هذا التغيير بشكل يميل أفضل النتائج بالنسبة للمنظمة التي تتولى إدارتها ولها أن تستعين إذا دعت الضرورة بالمستشارين المؤهلين والقادرين على إعطاء المشورة الصائبة.

#### البحث الثاني - المتغيرات الخارجية

المتغيرات أو التغييرات التي تواجه المنظمة :

المتغيرات أو التغييرات هي العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار وهناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية إذ تختلف البيئة الداخلية من منظمة لأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف نمط القيادة والأنظمة والقواعد والإجراءات المطبقة وتواجه المنظمة نوعين من العوامل الموجبة للتغيير وهي :

أ - العوامل الخارجية

ب - العوامل الداخلية

وتكون مهمة المنظمة إدارة هذين النوعين من العوامل لتحقيق التوازن والتكيف المطلوب مع هذه المتغيرات.

#### أولاً :- العوامل الخارجية الموجبة للتغيير :

تتعرض المنظمات لتغيرات عالمية كبيرة ومناخ يختلف تماماً عما كان عليه في الماضي وهذا المناخ يمثل الواقع الجديد الذي يعيشه العالم الآن وهذه التغيرات تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على أداء المنظمات ومن هذه التغيرات :-

#### ١- المتغيرات الاقتصادية :

وعلى رأسها الأزمة المالية العالمية التي أدت إلى انهيار بعض البورصات والبنوك العالية وإفلاس بعض الشركات العالية والبنوك العالية مع تراجع الثقة بأسواق المال وهذه الأزمة المالية العاتية تعيد للأذهان الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن الماضي كما أنها أدت إلى زيادة معدلات البطالة في العالم وزعزعة

الخارج عن طريق استشاريين متخصصين لإجراء البحوث اللازمة.

■ سهولة تطبيق التغيير إذا حظى بتأييد الإدارة العليا ولكن يجب في نفس الوقت صعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي حتى تخف مقاومة التغيير.

■ وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة التغيير، أهمها النمط التحفظي والنمط التقدمي والآخر هو الذي يحقق فعالية التغيير.

■ كلما كانت التغييرات قليلة أمكن قبولها بمعدل أسرع، ومن ثم فإن تطبيق صور عديدة من التغيير دفعة واحدة يحد من فاعليتها.

■ المدير البيروقراطي معوق لمجهودات التغيير.

■ يقبل الأفراد التغيير بشكل أسرع إذا أتيحت الفرصة للمبتكر الأصلي أن يطبق ابتكاراته.

■ تتكاثر معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة ويرتفع معها معدل مقاومة الأفراد في وظائفهم نتيجة للتغيير والابتكار، بسبب الخوف من فقدان هذه الوظائف.

■ يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه ومناقشته.

■ التطبيق الفعلي والممارسة هو المجال الحيوي لاختبار فعالية التغيير.

دور قادة التغيير :

يقوم قادة التغيير بالأدوار الآتية :

■ التغلب على صعوبات التغيير.

■ عرض وتقديم إطار العمل من أجل التجديد التنظيمي بصورة مخططة.

■ استخدام المداخل السلوكية والممارسات الديمقراطية لإحداث التغيير.

■ التعامل مع الضغوط الناجمة عن التغيير.

■ التعامل مع ظاهرة عدم التأكد والارتباك الناجم عن التغيير.

■ البحث عن المراد تغييره وسبب تغييره ونقطة البداية.

■ تحفيز أو تهيئة الأفراد من أجل التغيير.

■ الاعتقاد في أن التغيير مرغوب فيه كنقطة بداية والحرص على إحداثه بالمنظمة.

■ تحديد أوجه الفشل وأوجه النجاح لمجهودات التغيير.

■ توفير الموارد اللازمة للتغيير ماديًا وبشريًا ومعنويًا.

■ جعل مجهودات وأحداث التغيير قابلة للتطبيق.

إن التغيير مطلوب بل وحتى لأننا ببساطة نعيش عالمًا سريع التغيير تتوالى فيه المتغيرات إن للتغيير رجاله فليس كل مدير قادر على إحداث التغيير وأما يتيسر ذلك لأولئك المديرين الذين يتميزون بعدد من السمات أهمها:

١- إدراك أهمية التخطيط.

٢- الإدارة بالحسب والمبادأة وليس برد الفعل.

٣- الاقتناع بأهمية التغيير.

٤- الرؤية المستقبلية.

هذا فضلا عن تعاظم دور المنظمات غير الحكومية ودعوتها إلى تطبيق الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان ويزوغ ثقافة عالمية تدعو إلى المساواة بين البشر من حيث الحرية وحقوق الإنسان.

ومن المتغيرات الاجتماعية أيضا التغيير في العادات والتقاليد والقيم واتجاهات الأفراد وزيادة استهلاك الفرد وارتفاع مستوى التعليم مما أدى إلى وجود أسواق جديدة لبعض الدول لم تكن موجودة من قبل مثل (الصين) والتي غزت منتجاتها معظم دول العالم ومنها مصر.

#### ٤- المتغيرات السياسية :

من أبرزها وجود رئيس جديد للولايات المتحدة الأمريكية وهو الرئيس باراك أوباما والذي كان شعاره في حملته الانتخابية.. (التغيير).. (ويحاول الآن تحسين علاقات أمريكا بدول العالم باعتبارها القطب الأوحـد بعد انهيار الاتحاد السوفيتي).

فضلا عن انتشار الديمقراطية .. وانحصار المجتمعات القائمة على نظم الشمولية واحترام حقوق الإنسان والتعددية الحزبية والاهتمام بالقضايا الوطنية .. إلخ وهذه المتغيرات تستدعي إعادة النظر في العلاقات الدولية وجماعات الضغط في المجتمع والنظم السياسية والأحزاب وبالتالي إعداد برامج عمل في مجال تنمية الموارد البشرية لواكبة هذه المتغيرات.

#### ٥- التغييرات في القوى العاملة :

من حيث التنوع في الأعمار والجنس والقدرات والمهارات ومستوى التعليم والتدريب، حرية انتقال العمالة بين الدول، مما أدى إلى شدة المنافسة في سوق العمل قد تصل لدرجة أكبر من المنافسة في مجال السلع والخدمات وقد أسفرت المنافسة عن ظهور نوعية من العمالة العربية المتميزة القادرة على مواكبة التغيير.

ومن العرض السابق يتضح أن العوامل الخارجية لها تأثير كبير على المنظمة لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وهي تؤثر على المنظمة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها.

#### ثانياً : العوامل الداخلية الموجبة للتغيير :

١- الشخصيات المحورية : هي المنظمة والاتحادات والنقابات العامة وهي على سبيل المثال رئيس المنظمة - القيادات الإدارية العليا بالمنظمة - النقابات العمالية.. إلخ

٢- مستوى الأداء : الانخفاض والارتفاع في مستوى الأداء ومدى تأثيره على سمعة المنظمة والروح المعنوية للعاملين.

٣- مستوى الدافعية : الجماعات والأفراد داخل المنظمة قد يبدون مستويات جهد متفاوتة بحسب مختلف.

٤- العلاقة بين الأفراد : نمط وطبيعة العلاقة بين الأفراد وخاصة على مستوى الإدارة العليا والمعايير والسلوك والقيم السائدة بالمنظمة .

٥- العلاقة بين جماعات العمل : مستوى الاتصال المستخدم بين التقسيمات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

٦- اللوائح والنظم الإدارية : قواعد العمل والإجراءات التنفيذية وتحديد اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة وعلاقتها ببعضها.

الاقتصاد في بعض الدول مما كان له آثار سلبية كبيرة على المنظمات، كما أن هناك متغيرات اقتصادية أخرى من أهمها انتشار العملة.

ومن مظاهر العملة ما يلي :

■ النمو السريع في معدلات التجارة العالمية وبشكل غير مسبق في التاريخ .

■ النمو السريع في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر نحو أقاليم العالم المختلفة.

■ تزايد دور الشركات العملاقة عابرة القارات متعددة الجنسية Trans national ، حيث أنها تتعدى الجنسيات والحدود القومية للدول ذات السيادة مع ملاحظة أن هذه الشركات يطلو عليها خطأ متعددة الجنسيات لأن هذه الأخيرة تساهم في رأسمالها عدة حكومات.

■ التحرير المتزايد للاقتصاديات الوطنية وزيادة التوجه نحو اقتصاديات السوق والحرية الاقتصادية وقد ساد هذا الاتجاه جميع دول العالم، شماله وجنوبه، شرقه وغربه باستثناء كوريا وكوريا الشمالية.

■ تقلص دور الدولة في النشاط الاقتصادي ولا سيما بعد انتشار الخصخصة.

■ تعاظم دور التكتلات الاقتصادية وتزايد أعدادها ويكفي أن نشير إلى تزايد عدد الدول الأعضاء في السوق الأوروبية المشتركة وظهور اليورو عام (٢٠٠٢) وهي العملة الأوروبية الموحدة.

■ تعاظم دور وقوة ونفوذ المؤسسات الدولية وبصفة خاصة المثلث الذي أصبح يحكم العالم من الناحية الاقتصادية وهو البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة.

■ تراجع العديد من الحواجز والقيود التي كانت تضعضع كثير من الدول أمام الأفكار والاتصال بين البشر وقد ساعد على ذلك التقدم الهائل والسريع في وسائل الاتصالات والمواصلات فضلا عن إزالة الهوائيات الجمركية على المنتجات .

■ تزايد حجم عمليات الاندماج العالمية تحقيقا لبدأ اقتصاديات الحجم الكبير.

ولواجهة العملة ينبغي تطوير القدرات الذاتية للاقتصاديات الوطنية حتى تستطيع أن تواجه تحديات الاقتصاد العالمي وتقلباته فيما لديها من مؤسسات رقابية قادرة على اتخاذ القرار ومتابعته والتأكد من قدرة المنظمات على التماثل مع المؤشرات السريعة لحركة رؤوس الأموال والارتفاع بأظمة الرقابة والمحاسبة فيها.

#### ٢- المتغيرات التكنولوجية :

ومن أبرزها التطور المذهل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مستوى العالم وفي كل مجالات الحياة وفي الهيئات والمنظمات وتحول المنظمات إلى منظمات المعرفة وليس الأعمال الروتينية والاتجاه إلى إنتاجية المعرفة.

#### ٣- المتغيرات الاجتماعية :

هناك متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم منها الاهتمامات المتزايدة بحقوق العمال والمشاركة وزيادة الاهتمام بالجوانب المعنوية وظاهرة تعدد الجنسيات في قوى العمل واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات وبالتالي التغيير في قوى العمل بالمنظمة وأساليب إدارتها وتدريبها.

٧ العملاء والمنافسون : المنظمات الأخرى التي تتعاون مع المنظمة وتتفاعل معها والأفراد الآخرون الذين يستخدمون مخرجاتها والمتعاملون لها في ذات المجال.

وباستعراض العوامل الخارجية والداخلية الموجبة للتغيير يتبين أنه يجب على المنظمات المصرية مراعاة مايلي :-

أ - أن تكون على درجة عالية من الإدراك والوعي لكل التغيرات الحادثة في العالم سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية مع ضرورة وجود متابعة مستمرة لما يستجد من تغيرات مع القدرة على قراءة أهم المؤشرات الحالية للتنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها.

ب - أن تكون على درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، وحل المشكلات بطريقة غير تقليدية لمواجهة المنافسة.

ج - أن تكون لديها مهارات الاتصال والقدرة على التعامل مع الثقافات المتعددة والعمالة المتنوعة، ليس فقط من خلال فهم تلك الثقافات، بل أيضا ضرورة احترام هذه الثقافات.

د - أن تكون لديها القدرة على متابعة التطورات التكنولوجية والعلمية وإدراك أهمية المعرفة ومهارات التفكير العلمي والتعلم الدائم والقدرة على اكتساب المعرفة ونشرها سعيًا وراء تكوين المنظمات دالمة التعلم بالإضافة إلى امتلاك عقلية ذات قدرات إبداعية وابتكارية وهو ما سوف نتعرض له من خلال «موضوع الإبداع».

### ثالثًا : الإبداع

مع تصاعد حدة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية التي تعيشها المنظمات أصبح لزاما عليها أن تواجه هذه التحديات التي تفرضها الظروف وبشكل منظم، ومن أولى المهام لمواجهة تلك التحديات هي مهمة تكوين الشخصية الإبداعية القادرة على استيعاب هذه التحديات والتعامل معها بشكل واقعي... لذا سوف نتناول بالعرض لموضوع الإبداع .

### مفهوم الإبداع

الإبداع في اللغة من بدع الشيء أي ابتدعه أو أنشأه ويبدأ وهو ما يعنى الإتيان بشئ جديد وغير مألوف والإبداع الإداري بصفة عامة هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويهدف الإبداع إلى تحقيق نتائج عمل يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير.

### العوامل المحركة للإبداع

هناك العديد من العوامل المحركة للإبداع والتي يمكن إيجازها فيما يلي :-

#### ١- عوامل فردية :

وهي أن هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التي يجب توافرها في الشخص المبدع وأهمها القدرة العقلية (الذكاء) الثقة بالنفس الطموح - حب الاستطلاع، الاستقلالية وعلى الرغم من أن هذه الصفات فطرية ولكن على الفرد أن يثقلها ويطورها إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع، ويعتمد نجاح الفرد في هذا الصدد على

قدرته على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

#### ٢- عوامل اجتماعية وثقافية :

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والإبداع ومن المعروف أن الإبداع لا ينمو في ظروف مثبطة فوجود شخص في جماعة من الزملاء قد يكون منشطًا لمكانيات الإنسان وقدراته الإبداعية كما قد يكون حجر عثرة ويتوقف اتجاه النتيجة على خصائص تلك الجماعة فالجماعة التسلطية تعطل التفكير الإبداعي لدى أفرادها تكون الجماعة التي تتسامح مع الأخطاء وتشجع على الاختلاف تكون على العكس من أكثر العوامل دُعا وتشجعا على الإبداع.

#### ٣- عوامل سياسية :

تعتبر العوامل السياسية كذلك عنصرا حاسما في الإبداع وذلك أن الدعم المستمر من القيادة السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع يؤدي إلى تصجير الطاقات الإبداعية ونقلها من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع ويتمثل الدعم السياسي لعمليات الإبداع في إنشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية لذلك وكذا في وضع المناهج التعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبداعية.

#### ٤- عوامل إدارية وتنظيمية :

إن كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع، وقد تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقي، وعلى ذلك فإن تكوين مناخ إداري وتنظيمي صحي يستلزم ضرورة تغيير البيئة التنظيمية والأنماط السلوكية التي تكونت في ظروف وظائف تقليدية وحلال الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مكانها.

#### ٥- عوامل اقتصادية :

إن توفر الموارد الاقتصادية يعتبر أحد العناصر المهمة في استئارة التفكير والإبداع والابتكار، فالمنظمات التي تتوافر لها الموارد الاقتصادية الكافية توفر الحوافز المادية التي تجعل الفرد يركز كل وقته وجهده على عمله كي يتقنه وفي ذات الوقت فإن نقص الموارد الاقتصادية يكون له تأثير سلبى على الإبداع.

### معوقات عملية الإبداع

ومن أهم العوامل التي من الممكن أن تعوق العملية الإبداعية العوامل التالية :

١- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة.

٢- مقاومة التغيير سواء من قبل الإدارة أو العاملين والتمسك بالعادات والتقاليد.

٣- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والرؤساء وكذلك بين العاملين أنفسهم

٤- غياب التشجيع من المنظمة على طرح الأفكار الجديدة.

٥- إجراءات العمل الروتينية والمهقدة واتباع طرق وأساليب عمل تقليدية تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

٦- الخوف من الخطأ والفشل وما يتبعه من توجيه الانتقاد واللولم.



## المبحث الثالث - معوقات ومقاومة التغيير معوقات التغيير في المنظمات المصرية

يمكن تحديد معوقات التغيير في المنظمات المصرية على النحو التالي :

**أولاً ، معوقات دولية ،** وتنشأ عن علاقة الدولة بالمجتمع الدولي ومن أمثلتها الأزمة المالية - العولة - الحروب والصراعات - . ويلاحظ أن المعوقات الدولية تمثل ضغوطا على المنظمات المصرية وعلاج الآثار السلبية المترتبة عليها يحتاج إلى وقت وجهد كبير - كما أنها تؤدي إلى تعطل الخطط والبرامج التي تضعها الدولة لتحقيق التنمية الشاملة.

**ثانياً ، معوقات قومية ،** وتكون على مستوى الدولة وتنشأ من اعتناق النظام السائد لأيديولوجية معينة في التنمية الاقتصادية ومن أمثلتها البطالة وانخفاض معدلات الأجور بالنسبة لارتفاع أسعار السلع والخدمات تقادم بعض القوانين ومنها قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ١٧٨/٤٧، والاستفناء عن العاملين بسبب عملية الخصخصة وهو ما يسمى بترشيد العمالة أو إعادة الهيكلة، وحل هذه المعوقات يكون بواسطة القيادة السياسية والمجالس النيابية والسلوكية والحضارية والنقابات المهنية.

**ثالثاً ، معوقات تنظيمية ،** وتكون على مستوى المنظمة ومن أمثلتها أن تركيبة القوى العاملة مازالت تنصف بعدم التوازن رغم الجهود التي بذلت في هذا الشأن، الخطأ في تقييم المنظمات حيث أدى الاعتماد على عامل الربح لتقييم الوحدات الاقتصادية وعدم وجود شكاوى أو مشاكل من جانب المستفيدين من الخدمة لتقييم أداء الوحدات الخدمية، إغفال مؤشرات أخرى مثل المؤشرات الإحصائية والاجتماعية إلى عدم الدقة في الحكم على أداء المنظمات، عدم الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة غياب المرونة في التخطيط ليتواءم مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

- عدم التكيف مع التطور التكنولوجي وما أحدثه هذا التطور من خلق قيم ومواقف جديدة للحياة وأساليب تعامل بين الأفراد لا تتوافق مع ثقافتهم السابقة مما يؤدي إلى نزاييد الصراعات بين الأفراد فضلاً عن أن التغيرات التكنولوجية السريعة تشكل عبئاً مادياً على المنظمات الإدارية وتؤدي إلى نمو وظائف ذات مهارات وقدرات عالية الأمر الذي يتطلب تغيرات تنظيمية وبالتالي وظيفية ويعتبر ذلك من العقبات التي تقف أمام عملية التغيير.

- مقاومة الأفراد لعملية التغيير خوفاً من فقد المكاسب المادية وسوف نتناول بعرض لمقاومة الأفراد لعملية التغيير فيما بعد.

- صعوبة تغيير عادات وسلوكيات الأفراد وارتباطهم بعادات وتقاليد العكست على مستوى أدائهم.

وقد ثبت في بعض الدراسات التي أجريت على عدد (٥) منظمات في العالم العربي أن أحد المعوقات الرئيسية للتغيير هو الافتقار إلى الإبداع وهو ما يؤكد الجدول التالي كتنيجة لتحليل البيانات التنظيمية في عدد (٥) منظمات شملت ١٧٥٠ مديراً مرتبة حسب أهميتها كما يوضحها الجدول التالي :- وتحليل (المعوقات السابقة) تبين أن البيئة التنظيمية هي تلك المنظمات خائفة لأي شكل من أشكال الإبداع وعند التصدي لتحليل البيئة التنظيمية اتضح أنها تنقسم بالآتي :-

- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعي.
- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والمكسب المادي السريع والمركز الاجتماعي.

المعوقات	الترتيب حسب الأهمية
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية الخائفة	١
- الافتقار إلى معايير واضحة للآداء	٢
- تدني روح الإبداع	٣
- هبوط الروح المعنوية	٤
- الافتقار إلى القيادة الفعالة	٥
- عدم وجود اتصال فعال	٦
- الافتقار إلى العمل الجماعي	٧
- سوء التنسيق	٨
- أنماط سلوك إداري متسلط	٩
- الافتقار إلى النقد البناء	١٠
- قلة التفويض	١١
- البطء في اتخاذ القرارات	١٢
- عدم الاهتمام بإنسانية الفرد	١٣
- أنظمة وإجراءات معقدة	١٤
- سوء الاستماع	١٥

■ جنوح المنظمات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنه جرماً تنظيمياً .

■ اتسام نظم العلاقات التنظيمية بالجمود وتضييعها لقرص النمو واكتساب الخبرة.

■ شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة.

■ عدم وجود قيم إبداعية تشجع على التغيير والاطمئنان للنقد وحرية النمو.

■ تصوير الشخص المثالي بصورة تتعارض مع الصورة المألوفة للشخص المبدع.

تبنى أساليب تقتل الاتجاهات الإبداعية وتجهض أي محاولة لذلك والمطلوب هو التأثير على تلك البيئة التنظيمية وتغييرها لتسير في اتجاه إبداعي .

## المنظمة

### ٣- إدارة الوقت :

يعانى رجال الإدارة في مصر من ضغط الوقت يستتبع ذلك التوتر ولقلق الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم ولكي يبدأ الوقت بإعادة ينهض على عمل الآتي :-

- أ - منع الزيارات الشخصية في مكان العمل.
- ب - الحد من المكالمات التليفونية التي لا تتصل بالعمل.
- ج - ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى.
- د - المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة ومعرفة أسباب ضياع الوقت ومحاولة تلافي هذه الأسباب.

### ٤- تناول التفاصيل :

من الظواهر الشائعة في الإدارة المصرية أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين أننا كثيرا ما ندخل في تفاصيل جانبية لا علاقة لها بالموضوع، والفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا ويتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية الدنيا حتى يسمح الوقت لمناقشة كل الموضوعات المطلوب مناقشتها وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التي تدخل أصلا في اختصاصها .

### ٥- توقف التفكير :

إن توقف التفكير لا يعنى عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة، فالواقع يؤكد أن الجميع لديهم القدرة على التفكير، ولكنهم لا يقدمون عليه لأسباب قد يكون من بينها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة " ومن يأتي بعدى تصرف " أو غير ذلك من الأسباب الأخرى وإذا كان توقف التفكير كارثة عندما يسيطر على رجل الإدارة فإنه يعتبر أيضا كارثة على المنفذين اعتقادا منهم بأن القرار قد تمت دراسته من جانب السلطة الأعلى المختصة وإن أى تعليق أو تفكير من جانب السلطات الأقل (المنفذين) سوف يخلق مشاكل لا مبرر لها .

### ٦- كهون الحتميات :

إن الممارسة الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس فلا يوجد شيء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة ١٠٠٪ كما لا يوجد شيء غير قابل للتغيير أو التعديل وعلى رجال الإدارة

- ضعف البرامج التدريبية في تنمية قدرة الفرد على رؤية ذاته وإبراز مهاراته وتنمية الروح الابتكارية لديه.

- الإحساس بالإحباط لعدم تطبيق العدالة ومبدأ الثواب والعقاب فضلا عن وجود معوقات أخرى منها.

وجود شكل تنظيمي هرمي لكل منظمة، تطبيق مبادئ الإدارة فقط بالنسبة لمنظمات الأعمال دون المنظمات الحكومية، تقضى ظاهرة البيروقراطية من خلال التمسك بالجانب الشكلى مما يعوق سير العمل ويؤدى إلى عدم مواكبة المتغيرات.

- عدم وجود نظام للمعلومات : إن اتخاذ أى قرار إدارى يتطلب جميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعا لطبيعة القرار ومدى خطورته وأهميته ودرجة استمراره، وأى قرار يؤخذ في غياب المعلومات يندر أن يكون سليما وهذا يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم ولاسيما في ظل التقدم الملحوظ في استخدام الحاسبات الآلية في هذا المجال ويتكاثف معقولة وباعتبار أن أى منظمة لها نظام مالى وإدارى ونظام للأفراد فلا بد أن يتوافر بجانب هذا النظام نظام للمعلومات

وتتذلل هذه المعوقات ينشأ من تفاعل القوى الدافعة القومية والقوى الدافعة الشخصية من ناحية أخرى وبمعنى آخر إذا لم يكن النظام القومى يسمح بتذليل هذه المعوقات التنظيمية وإذا لم يكن الأفراد القادة في المنظمة لديهم القناعة الكاملة بضرورة التغيير فلن يحدث تذليل لهذه المعوقات بظهور آثارها السلبية

رابعا : معوقات شخصية :

وترتبط بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار أو ترتبط بشخصية المسئول الإدارى الأول في المنظمة ومن هذه المعوقات :

### ١- الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة تعنى فن التعامل مع المتغيرات الممكنة وليست إنجاز المستحيل وخلال عملية التعامل تحدث مشاكل وما دامت المشاكل متوقعة فينبغى أن نضع لها الحلول قبل أن نتفاجئنا إن الإدارة بالأزمات تعنى التعامل مع الواقع ومع المستقبل والمستقبل خاضع دائما للاحتمالات بتوحيها الإيجابى والسلبى فإن حدث الإيجابى فهو المطلوب وإن حدث السلبى فينبغى وضع الحلول والاستعداد لمواجهة كل الاحتمالات السلبية.

### ٢ المركزية :

إن مسئولية رجل الإدارة أن يختار معاونين الأكفاء وأن يتيهمهم ويديرهم ويعودهم على تحمل المسئولية ووجود المساعد الكفء في كل المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض ويوفر الوقت الكافى لدى الإدارة العليا لتحديد مسارات الأهداف بإفاعة وكفاءة، وقد أثبتت الدراسات أن التفويض في الإدارة المصرية وإعلاء الثقة للمرؤوس والمحاسبة على النتائج يحقق أهداف المنظمة أكثر من إتباع المركزية والسيطرة على جميع القرارات في





تقع المسئولية المشتركة الخاصة بسقوط كهوت الحتميات وهناك كثير من الظواهر ينبغي مناقشتها دون خوف من الاقتراب منها مثل :

أ - زيادة الأجور بما يحقق الولاء للمنظمة.  
ب - جواز فصل الموظف المهمل في عمله ووضع ضوابط لذلك.

ج - ارتفاع الأسعار بما لا يتناسب مع الأجور.  
إن التغيير في أسلوب الإدارة في حاجة إلى جرأة تساعد في هدم المقدسات التي لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزءا من القيم أو المعتقدات السائدة في مجتمعاتنا المصرية.

وهناك معوقات أخرى على مستوى القيادة منها :  
■ عدم قدرة بعض القيادات على إدراك أبعاد التغيير وأهميته والتجاوب معه بالأساليب والطرق الحديثة.

■ ضعف مستوى بعض القيادات والميل إلى السكون والمحافظة على الوضع القائم والعزوف عن التجديد والتطوير بل ومقاومة التطوير باعتباره يهدد الأوضاع المستقرة والمراكز المكتسبة

والشكل التالي يوضح المعوقات في المنظمات المصرية ومستوياتها:

### مقاومة التغيير

يحتاج التغيير إلى قوة دفع تسهل كل مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه ولكن قد يبرز تيار عكسي يرفض هذا التغيير ويحاول إبقائه والإبقاء على وضع المنظمة كما هو عليه ويسمى هذا التيار مقاومة التغيير وتعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير.

ولايضاح أبعاد (مقاومة التغيير) سوف نتناول بالعرض للعناصر التالية:-

أولاً : أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانياً : وسائل ومصادر مقاومة التغيير  
ثالثاً : العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير  
رابعاً : أشكال مقاومة التغيير  
خامساً : العوامل التي تقلل من مقاومة التغيير

أولاً : أهم أسباب مقاومة التغيير :

■ الأسباب المالية : فإذا ما تضمن التغيير مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه والعكس صحيح.

■ الخوف من المجهول : فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث النتائج غير واضحة فالاحتفاظ بالوجود أسير من الدخول في المجهول والبحث عن المفقود ويسمى هذا الشعور بالأمان والتحوط والاستقرار.

■ التغيير في العلاقات والارتباطات الشخصية : فالتغيير في النواحي الفنية قد يصاحبه تغير آخر في الارتباطات والعلاقات الشخصية (الجانب الاجتماعي) لأن كل تغيير له جانبان جانب فني يتمثل في إدخال تعديلات مجدية على نظام العمل الطبيعي و(جانب اجتماعي) يتعلق بتغيير طرق

وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستقرة والتي تعود عليها العامل في المنظمة والفرد لا يقاوم التغيير الفني لجرد المقاومة ولكنه يقاوم ما يصاحبه من تغييرات يشعر بأنها تهدد علاقات وسلوك العمل والعلاقات الإنسانية التي تعود عليها وتطبع بها أي أن العاملين بصفة عامة لا يقاومون الجانب الفني للتغيير ولكن يقاومون الجانب الاجتماعي له أي التغييرات في علاقاتهم وارتباطاتهم الإنسانية التي تصاحب عادة التغيير الفني .

■ عدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات : كفقد المركز الوظيفي الذي يتمتع به العامل أو انخفاض أهمية المراكز والأعمال التي يؤديها العاملون أو تدنى مستوى مكانتهم في المنظمة.

■ الغناء الشخصي من التغيير وصعوبة تغيير عادات الفرد : فمثلا تغيير مكان عمل الفرد (العامل) إلى مكان آخر حتى ولو كان في ذات المدينة التي يعمل بها يتطلب تغييرا في عاداته التي تأسست فيه مثل تغيير مواعيد خروجه من منزله وعودته إليه ووسائل تنقلاته التي تعود عليها وإقامة علاقات جديدة بزملاء جدد بمكان عمل جديد.

■ التجربة السابقة من التغيير وأثرها على قبول الفرد له

على مستوى الجماعة	على مستوى الفرد
- التقاليد والأعراف.	- العادات القيم، السلوك المترسخ.
- الشكليات، تقاليد الجماعات .	- التعود على الأساليب القديمة.
- العداونية، الاستياء من	- الحرمان من الرأيا، الخوف من
الغريباء من المنظمة، الاتصالات	فقد الوظيفية أو التركيز أو السلطة
الحدوث عدم الثقة في القيادات	- الثبات العليا (الأنا)، الرغبة في
التبادل المحدود للمعلومات.	السيطرة، التمسك منذ الطفولة
- التصدي لحالات التطور.	والتي ترفض كل ما هو جديد.
	- بقاء الوضع على ما هو عليه .

فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقا عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغيير وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير.

ويوضح الشكل رقم (٣) أهم أسباب مقاومة التغيير  
ويوضح الشكل رقم (١) أهم أسباب مقاومة التغيير

ثانياً : وسائل ومصادر مقاومة التغيير :

أ - بالنسبة لوسائل مقاومة التغيير :

قد تمثل بعض اللوائح المقيدة وسيلة لمقاومة التغيير وبقاء الوضع على ما هو عليه، كذلك قد تستخدم وسائل الدعاية والإعلام من خلال الحملات والبرامج الإعلامية المفرضة لمحاربة التغيير في منظمة ما ٠٠ فضلا عن أن الحركات العمالية وسيلة لمقاومة التغيير كإضراب العمال عن العمل ومثال ذلك إضرابات عمال مناجم الفحم في الأرجنتينيات من القرن الماضي لمقاومة التغيير (التمثل في التجديد في أساليب وميكنة ووسائل الإنتاج والتعدين).

## رابعاً : أشكال مقاومة التغيير :

- ١- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب الطبيعية : فقد يكون التغيير ناعماً وملائماً للأفراد في المدى الطويل، ولكن يجب أن يتحمل الأفراد الجهد والعناء للتأقلم على المواقف الجديدة على الأقل في المدى القصير.
- ٢- نمط مقاومة التغيير القائم على الأسباب السلوكية أو الانفعالية كالخوف من المجهول أو عدم الثقة في قيادات التغيير أو الشعور بتهديد الأمان الذي يتمتع به الأفراد فقد لا ترى الإدارة المبرر القوي لوجود هذه المشاعر لدى الأفراد إلا أن هذه المشاعر تكون موجودة وقائمة ويجب الاعتراف بها وعدم إغفالها.

إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين
إيضاح حقائق التغيير
تشجيع مشاركة العاملين في التغيير
استمرارية وصيانة العلاقات الاجتماعية
التركيز على الأفراد الأكثر ولاءً
إحداث التغييرات الضرورية
خلق المناخ المساعد على التغيير

طرق  
تخفيض  
مقاومة  
التغيير

- ٣- نمط مقاومة التغيير القائم على التعارض مع مصالح وقيم الجماعة فهذا النوع من المقاومة توجه إليه (إدارة التغيير) أو خبير التغيير اتهامات كبيرة بتأثيره في مناخ العمل السائد.
- ٤- قد تكون مقاومة التغيير علنية أو مستترة، عاجلة أو مؤجلة فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم وهذا السلوك الدفاعي العلني قد يأخذ شكل الإضرابات أو زيادة الأخطاء في العمل أو المعارضة الشديدة أو الاستقالة. كما قد يتخذ السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر أشكالاً مختلفة منها افتقاد الولاء للمنظمة وفقد الدافعية للعمل وزيادة أيام الغياب أو التمارض أو عدم الرضا.

خامساً : العوامل التي تقلل من مقاومة التغيير ومن أبرزها :-

- ١- إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعاملين : تعمل إدارة التغيير أو خبير التغيير على إقامة جو من الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها ومن ثم تعلن الإدارة في هذا المناخ الصحي الحقائق كاملة وقبل إحداث التغيير لا بعده لأن جو الأسرار والعنوص هو الذي يولد الشائعات وافتراض سوء النية وتفسير التصرفات تفسيراً بعيداً عن الحقيقة - لذا فإن الخطأ الكبير بالنسبة لإدارة المنظمة أن تتهرب من إخبار العاملين بحقائق التغيير.
- يوضح الشكل التالي أهم العوامل التي تقلل (تخفض) من مقاومة التغيير
- ٢- إيضاح حقائق التغيير وإظهار مزاياه للعاملين : إن الميل إلى مقاومة التغيير والشعور بالخوف منه والاختلاف

ب - بالنسبة لمصادر مقاومة التغيير : يوضح الجدول التالي خمسة مصادر لمقاومة التغيير من الفرد والجماعة .

### مصادر مقاومة التغيير

ويلاحظ أن مقاومة التغيير قد تنبع من مصادر مختلفة في الظروف المختلفة وذلك لأن إلغاء المصدر الرئيسي للمقاومة قد لا يكفي للقضاء عليها لأنه في حالات كثيرة تعمل مصادر أخرى على مقاومة التغيير أي إتاحة الفرصة لتحريك قوة أخرى ومثال ذلك أن التهديد بفقد الفرد لوظيفته وهو ما يمثل عدم إشباع حاجة الأمن والأمان في سلم إشباع الحاجات قد تلغي آثاره بإعلان من جانب الإدارة بأن التغيير المنتظر إدخاله لن يؤدي إلى فقدان الأفراد لوظائفهم وهنا قد يتحرك لدى الأفراد عامل آخر وهو خوفهم من فقد السلطة أو المركز وتمثل هذه القوة الأخيرة حاجزاً قوياً يحول دون حدوث التغيير وتبنى الأفكار والمواقف الجديدة.

ثالثاً : العوامل التي تزيد مقاومة التغيير :

### ١- التغيير الوارد من الخارج :

يلاحظ أن أي تغيير يفرض على الأفراد من الخارج سوف يؤدي إلى معارضة العاملين لأنه يهدد مراكزهم وسلطانهم مالم يكن هذا التغيير قد تم بناء على طلبهم، فالتغيير الوارد من مصدر خارجي يحمل في طياته أن الأفراد لا يؤدون أعمالهم على الوجه الأكمل ويشعر العاملون بأن عملية التغيير تمثل نقداً موجهاً إليهم ولسلوكلهم الذي تعودوا عليه فتزداد مقاومتهم له وتنعدم مساعدتهم للقائمين بعملية التغيير ويثير التغيير الوارد من الخارج مقاومة جماعات العمل انه عادة يمس أكثر من فرد ويمس عمل المنظمة وجماعات العمل القائمة بها.

٢- دور التنظيم غير الرسمي في تقوية مقاومة التغيير : يلعب التنظيم غير الرسمي الدور الرئيسي في تقوية المقاومة للتغيير بين أعضائه حيث يعمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد في نوايا الإدارة ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير وقد أوضحت دراسات عديدة أن استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعماء (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

### ٣- مدى تأثير التغيير المقترح وحجمه :

يلاحظ أن مقاومة تغيير جماعات العمل تكون أكبر من مقاومة الأفراد حيث أن سلوك الجماعة لا يمثل سلوكاً مماثلاً ومطابقاً لسلوك الفرد فهو سلوك مضاعف في قوته، كما يلاحظ أن تأثير التغيير المقترح على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثيره على الفرد، كما أن مقاومة التغيير تتناسب تناسباً طردياً مع حجم التغيير.

للوحدة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة الوحدة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة بها وذلك حتى تصبح قادرة على التغيير عندما تتطلب ذلك الظروف وحتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتي.

ومن أهم أهداف التطوير التنظيمي :

- زيادة قدرة الوحدة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها.

### والشكل التالي يوضح مداخل التغيير



ويهدف إلى :

تدعيم العاملين وتقوية الأداء باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

ويهدف إلى :

تحسين مهارات والاتجاهات وتدعيم المواقف على الأداء لدى العاملين من خلال التدريب والتنمية.

ويهدف إلى :

زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة من خلال تحسين قدرتها على حل المشكلات ورفع كفاءة الهيكل التنظيمي وأيضاً زيادة قدرات وإمكانات العنصر البشري فضلاً عن الاهتمام برفع قيمة العملاء من خلال مآقتهم المنظمة من اشباع وهذا المدخل هو الأكثر انتشاراً وشيوعاً

فى إدراك أبعاده وأهدافه كل هذه ميول طبيعية متوقعة ويجب أن تعيها الإدارة لأن من حق العامل أن يعرف كل تغيير فى عمله وأثاره بالنسبة له حيث أن ذلك هو الطريق الوحيد لإضعاؤه بأهميته وزيادة شعوره بالأمن فى المنظمة ومن ثم فلا يجب أن تكتفى الإدارة بإصدار الأوامر والتعليمات بل يجب النزول إلى الأفراد وفتح قنوات الاتصال بهم، وبذلك يتأكد شعور الأفراد بالأمن تجاه التغيير والإدارة ويقبل ميلهم إلى مقاومة التغيير.

### ٣- المشاركة الفعلية :

فمشاركة العاملين الفعلية فى كل ما تريد الإدارة إدخاله من تغيرات يوضح الحقائق ويساعد على تدعيم الثقة، فالمشاركة من قبل أفراد المنظمة فى عملية تخصيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى إيجاد الحلول لها وتدعيم البحوث التى أجريت عنها تعتبر عاملاً مهماً لإزالة مقاومة التغيير ومن ثم إنجاحه ووجود المشاركة يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح فى التغيير ويجب ألا تقتصر المشاركة على مستوى الإدارة العليا بل يجب أن تمتد إلى مستوى الإدارة الوسطى والمباشرة.

وهناك العديد من النظم والأساليب التى تساعد على تنمية روح المشاركة الإيجابية منها نظام الإدارة بالأهداف حيث تعزز الثقة بين الأفراد وتشجعهم على الاعتماد على الذات. ويتضح مما سبق أن الإدارة الرشيدة إذا ما أرادت أن تحدث تغييراً فى المنظمة أو فى إحدى إداراتها أو فى أساليب العمل بها أن تخبر العاملين بها قبل التغيير وتشركهم فيه.

كذلك يجب على الإدارة أن تغير نظرة العاملين إلى إحداث التغيير على أساس أنه نابع من فلسفة النمو التى تقضى قدرات الإنسان وتسائر حياته .

### المبحث الرابع - مداخل واستراتيجيات التغيير

#### أولاً : مداخل التغيير

■ إن نجاح عملية التغيير لا توقف على التخصيص السليم للمشاكل التى تسبب وجود فجوة فى أداء المنظمة وتخفيف حدة العوامل التى تسبب مقاومة التغيير بل أيضاً على الاختيار السليم للمدخل أو الاستراتيجية التى سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود ثلاثة مداخل يمكن استخدام أى منها أو كلها حسب ظروف الموقف هى :-

#### ١- المدخل التنظيمي

#### ٢- مدخل العاملين

#### ٣- المدخل التكنولوجي

#### ١- المدخل التنظيمي :

يهدف هذا المدخل إلى ربط المنظمة ببيئتها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية من حولها وهو أكثر المداخل شيوعاً .. ويمكن استخدام هذا المدخل من خلال التطوير التنظيمي.

#### مفهوم التطوير التنظيمي :

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب فى إجراءات العمل بها وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

- والتطوير التنظيمي فى أبسط صوره هو إحداث تغيير شامل

- تطوير أساليب الوحدة فى علاجها للمشاكل التى تواجهها.
- تكوين قيادات قادرة على الإبداع الإدارى ورغبة فيه.
- بناء مناخ محابى للتطوير والإبداع.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد الوحدة فى مواجهة مشاكلهم.
- × زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الوحدة.

#### ٢- مدخل العاملين :

يعتقد كثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغيرات جذرية فى أى منظمة مالم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم وطبقاً لهذا المدخل فإن التركيز على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز لدى العاملين عن طريق التدريب والتنمية الإدارية.

ويمكن إحداث التغيير طبقاً لهذا المدخل من خلال مراحل

التغيير وهي:-

مرحلة خلق الرغبة في التغيير

مرحلة إحداث التغيير

مرحلة تثبيت التغيير

٣- المدخل التكنولوجي :

يركز هذا المدخل على الأداء والعاملين والافتراض الأساسي وراء استخدام المدخل التكنولوجي لإحداث التغيير هو أن تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمنظمة وظروف أفضل للعاملين ويمكن للإدارة إحداث التغيير طبقاً لهذا المدخل كالآتي :-

■ تغيير طريقة الأداء

■ التحسين في وسائل وأدوات الإنتاج المستخدمة

تألياً : أسس التغييرات الإدارية التغيير في الأبعاد الحضارية

التغيير في الأبعاد الحضارية للمنظمة :

ماهية وأهمية الأبعاد الحضارية :

تعتبر الأبعاد الحضارية لإدارة المنظمة في مرتبة استراتيجية جيتها العامة أو هيكلها التنظيمي فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها .. وتشمل الأبعاد الحضارية في المنظمة القيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمي وأشباع الحاجات الشخصية ودرجات التحفيز ومواقف الأفراد وجماعات العمل، والعلاقات بين الأفراد وبين جماعات العمل والتفاعل الإنساني بين الأفراد والجماعات.

وتستهدف معظم أساليب التدخل عند إحداث التغيير تطوير قيم الأفراد والجماعة والمعايير السلوكية وتطوير المناخ وتغيير المواقف الفردية وعلاقات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.

وتعتبر القيم والمعايير السلوكية والمواقف والاتجاهات المحرك للطاقت والقدرة وهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء نتيجة لاختيار الوسائل وأساليب التحرك الفعال ومن ثم نجاح المنظمة. وعادة إذا ما تم إحداث النجاح في الإطار القيمي والسلوكي للمنظمة فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والتكنولوجية الناجحة نظراً للعلاقة الوثيقة بينهم.

وتعتبر الأبعاد الحضارية الشائعة حالياً في كثير من المنظمات العربية خليط من الجديد والقديم خليط من القيم السلبية واليجابية، التشاؤمية والتبشيرية .. وتساعد هذه الأطارات القيمية على استمرارية جهود الإجراءات وتقادم أساليب وإجراءات العمل، كما تساعد على التعمق في تفاصيل الماضي وبيض ملامح الحاضر دون أعمال النظرة المستقبلية الشاملة. ويرجع تجمع هذه الأبعاد الحضارية في منظماتنا العربية إلى سرعة التغييرات البيئية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة وتأثيراتها الكبيرة على المنظمات وإلى عدم التخطيط لإحداث التغيير في قيمنا وأساليبنا ومواقفنا واتجاهاتنا للتوافق مع هذه المتغيرات دائبة الحركة سريعة الأبعاد.

إن لهذه التعغيرات البيئية المختلفة تأثيرات كبيرة إذ لم يقابلها تطور مماثل في السلوك الإنساني والقيم بنفس العمق والشمول وظهرت نتيجة لذلك كثيراً من العقبات وتمثل ذلك في الآتي :-

- انخفاض مستويات كثير من العاملين

- فقد الدافعية والانفرادية في العمل

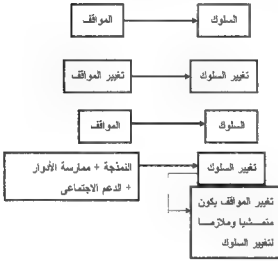
- عدم الثقة في القيادات

- اتخاذ المواقف الدفاعية

- اللامبالاة وكثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير

- تأخر اتخاذ القرارات أو تضاربها

- الزيادة الهائلة في حجم الأعباء المكتبية



- ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة المؤداة

- الاتجاه إلى نظام الإدارة بالتعليمات واللوائح المفصلة

- عدم الاستعداد لتحمل مخاطر التغيير

وكانت النتيجة لهذا أو نتيجة لهذا :

- مناخ تنظيمي يركز على الشكل لا الجوهر

- فرض السلطة دون الاهتمام بالسلوك الجماعي

- الإدارة بحدود الأفعال وليس بتوقعات الأحداث

كيف يحدث التطوير في الأبعاد الحضارية :

عند إحداث التطوير في السلوك والمواقف كان الاتجاه السائد في مجالات إقناع الأفراد بتغيير معتقداتهم وقيمهم لتبني مواقف جديدة مرغوب فيها، فالفكر القديم يفترض أن المواقف الجديدة يجب أن تسبق التغيير في السلوك بينما يتجه الفكر الجديد إلى نمذجة السلوك Behavior Modeling.

أي يبدأ بتعلم المدربين سلوكاً معيناً جديداً يمكن تطبيقه في مكان العمل وتمشى مع المواقف الجديدة المرغوب فيها ويتم نمذجة هذا السلوك باستخدام العرض والشرح والممارسة الفعلية وتقمص الأدوار والتغذية العكسية والدعم وحينما يجد المدربون هذا السلوك قابل للتطبيق في أنشطتهم ويرجعون إلى أعمالهم بالثقة في هذه التجربة الجديدة وممارسة الأنشطة على ضوء

ذلك، تغيير المواقف لتتماشى مع هذا السلوك الجديد الذى تجربوا عليه أى أن السلوك الجديد يسبق تغيير المواقف. ويوضح الشكل التالى نموذج تغيير المواقف والاتجاهات

الاستراتيجية	نظام المقيم	مدى الزمن لإحداث التغيير	أساليب من شأنه أن يسهل التغيير
استراتيجية الرشد والتقليد	من خلال الأساليب الإدارية.	طويل المدى	سياسات تنظيمية - تحليل دقيق - الاستشارات الفنية
استراتيجية تعليم القيم على إرادة المقيم	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	متوسط المدى	كثيرات شخصية - توجيهات شخصية
استراتيجية تغيير القيم باستخدام معايير وتقاليد القيم	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	قصير المدى	استخدام خبرات - استخدام خبرات
استراتيجية تغيير القيم باستخدام أساليب القوة والقرع	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	قصير المدى	استخدام خبرات - استخدام خبرات
استراتيجية تغيير القيم باستخدام أساليب القوة والقرع	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	قصير المدى	استخدام خبرات - استخدام خبرات

## النموذج التقليدى النموذج الحديث

نموذج التغيير التقليدى

- يجب أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التغيير فى سلوكه ومواقفه وانتماء قوى للتغيير ولا يقضى تواهر الرغبة فى عملية التغيير حيث من الممكن أن تفشل عملية التغيير لا لنقص التمويل (الإمكانات) بل لنقص الاهتمام.
- يجب معرفة السلوك الذى نريد أن نكسبه والمهارات اللازمة له.
- خلق الظروف والأحوال التى تشجع الأفراد على تغيير علاقاتهم الشخصية والتفاعل فيما بينهم.
- المشاركة الجادة والدعم من جانب المستويات العليا واتحاد أهدافها مع أهداف الأفراد المتأثرين بالتغيير.
- التغيير النابع من القمة إلى أسفل يعتبر أكثر نجاحا من التغيير الصاعد إلى أعلى.
- أن تتضمن دائرة التغيير الحضارى الأفراد الذين ينبع منهم التغيير وأولئك الذين يجب تغيير سلوكهم.
- بعد إحداث التغيير وقبوله يجب تأصيله وترسيخه وممارسة القيم والسلوك والمواقف الجديدة بطريقة واعية وبانتماء لأهداف المنظمة.
- يصعب أن ينبج التغيير فى الأبعاد الحضارية ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة مساعدة كتغيير نظم الحوافز أو تغيير الهيكل التنظيمي.

استراتيجية التغيير فى الأبعاد الحضارية

والجدول التالى يوضح إحداث التغيير السلوكى فى الأفراد

## والاستراتيجيات المتبعة

ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التى تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية الإحتواء :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإحتواء العاملين من حيث رغبتهم

الاستراتيجية	نظام المقيم	مدى الزمن لإحداث التغيير	أساليب من شأنه أن يسهل التغيير
استراتيجية الرشد والتقليد	من خلال الأساليب الإدارية.	طويل المدى	سياسات تنظيمية - تحليل دقيق - الاستشارات الفنية
استراتيجية تعليم القيم على إرادة المقيم	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	متوسط المدى	كثيرات شخصية - توجيهات شخصية
استراتيجية تغيير القيم باستخدام معايير وتقاليد القيم	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	قصير المدى	استخدام خبرات - استخدام خبرات
استراتيجية تغيير القيم باستخدام أساليب القوة والقرع	من خلال علاقات الرضا وجماعات العمل	قصير المدى	استخدام خبرات - استخدام خبرات

ومطالباتهم المادية والنفسية من أجل المعاونة على نجاح التغيير - الاستراتيجية الإكراه أو القهر :

وهى تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالتهريب والإجبار والتهريب فى بعض الأحيان . - استراتيجية التثوية والمراوغة :

وهى تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق

- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهى تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية فى عملية التغيير واخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.

ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الآليات التى تستخدم للمساعدة فى تأكيد التغيير وقد تكون من أنجع الاستراتيجيات تلك التى تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

هذه استراتيجيات إحداث التغيير فى الأبعاد الحضارية :

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملى القائم على :

- افتراض عقلانية الأفراد

- تطبيق الأفراد ما يحقق مصالحهم

- تقبل الأفراد للتغيير إذا ما تحقق لهم فائدة منه

- استراتيجية القوة والتهريب

- أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعل

## والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المنظمة :

المجموعة الأساسية	المجموعة الفرعية
1- البيئة Setting	- التغيير السريع - التفاعل الدولي المتبادل - تصاحب (الفرق) - المجموعات - منظمة أخرى - (المنتج)
2 المنظمة The Organization	- الاستراتيجية - الرؤية - الأغراض - الأهداف - الهيكل - السياسات - القواعد - نظم الثواب والعقاب
3- الموارد	- النظم البشرية - مهارات التعامل مع مختلف العاملين - كفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات
4 المجموعة وأفراد العمل	- تفاعل المعرفة بين المجموعات وأفراد العمل - التفاعل بين المجموعات وتنمية روح الفريق والعمل - في اتجاه تحقيق الأهداف - صناعة القرارات - الابتكار × الفرد × الجماعة
5- النتائج	- الأداء الفعلي (مقياس النجاح) - كفاءة حلحلة المشكلة مرتفعة ودرجة رضا عالية

- وضوح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة تجنبها وإحلال قيم جديدة بدلا منها  
استراتيجية الضغط والقوة على افتراض أن التغيير يناسب ويتفق مع أصحاب السلطة الضعيفة وطبقا لرغبات السلطة الأكبر قوة :

والشكل التالي يوضح إحداث التغيير السلوكي في الأفراد ويلاحظ أن هناك تصنيفا آخر للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لإحداث التغيير ومن هذه الاستراتيجيات. استراتيجية الاحتواء :

وهي تقوم على قيام الإدارة باحتواء العاملين من حيث رغباتهم ومطالباتهم المادية والنفسية من أجل المساعدة على نجاح التغيير - الاستراتيجية الاكراهية أو القهرية :  
وهي تقوم على قيام الإدارة بإجبار العاملين على قبول التغيير بالترهيب والإجبار والقهرية في بعض الأحيان.  
- استراتيجية التمهيد والمراوغة :

وهي تقوم على تنفيذ التغيير من خلال اتخاذ إجراءات ووعود للعاملين قد لا تتحقق  
- استراتيجية المشاركة والإقناع :

وهي تقوم على مشاركة العاملين والقيادات الإدارية في عملية التغيير وأخذ آرائهم ومقترحاتهم نحو التغيير المنشود.  
ولكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الأليات التي تستخدم للمساعدة في تأكيد التغيير وقد تكون من أنجح الاستراتيجيات تلك التي تستخدم أسلوب المشاركة والإقناع حيث أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية ذلك.

## المبحث الخامس

### أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات

سوف نتناول فيما يلي نموذجين من أهم النماذج التي تتناول أحداث التغيير في المنظمة وهما نموذجا كيلمان وماكينزي.

#### 1- نموذج كيلمان Kilman Mode

يرى كيلمان أن المنظمات تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تغيير (تحويل المنظمات) وتجديد رؤيتها وطرق التطوير المستخدمة - ولكي يكون برنامج التغيير متكامل يجب أن تتوافر فيه المقومات التالية :

1/ الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات (نقاط القوة) ذات التأثير على نجاح المنظمة :  
ويتضمن نجاح المنظمة في تحقيق أهداف التغيير في الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع واستمرار عمليات الابتكار والابتكار والحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح أطول مدة ممكنة، وعند القيام بتنفيذ متكامل للتغيير يمكن تقسيم (نقاط القوة) إلى خمس مجموعات لكل مجموعة مساراتها الخاصة بها وهي :-

- 1- مسار الثقافة
- 2- مسار المهارات الإدارية
- 3- مسار روح الفريق
- 4- مسار الاستراتيجية والهيكل
- 5- مسار الثواب والعقاب

2/ أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملي للمديرين

وفي إدارة وتنفيذ برنامج متكامل للتغيير لا يكفي أن تشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوي إطارا متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة في المنظمة، كما أن عملية التغيير في حاجة إلى دعم ومساندة الإدارة العليا والتحديد الدقيق للمشكلات قبل اقتراح الحلول وضرورة التزام المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي.

وتتم عملية إحداث التحويل (التغيير) للمنظمة بخمس مراحل وهي :-

- 1- إنشاء برنامج التغيير
- 2- تشخيص المشكلات
- 3- جدولة المسارات
- 4- تطبيق المسارات
- 5- تقييم التطبيق

وتحتاج المراحل الخمس للتغيير المخطط إلى جهود تعاونية من المديرين وأعضاء المنظمة والخبراء الإحصائيين الداخليين والخارجيين وهذا هو أفضل طريق لضمان النجاح في تطبيق التغيير المخطط.

ومن المهم جدا الاستعانة بخبير خارجي لتطبيق النموذج الذي قدمه كيلمان ويتكون نموذج كيلمان من خمس

مجموعات أساسية تمثل إطاراً لتشخيص حالة المنظمة وتحقيق فعاليتها وهى:

- البيئة
- المنظمة
- المدير

المجموعات وفرق العمل  
- النتائج

وفيما يلى جدول يوضح المجموعات الأساسية لهذا النموذج والنقاط الفرعية المرتبطة بكل مجموعة :

المجموعات الأساسية والفرعية لنموذج كيلمان  
٢- نموذج ماكينزى Mckinsey Mode

من النماذج المهمة التى تأخذ بالفهم المتكامل لتطوير المنظمة (لتغيير المنظمة) ويتكون هذا النموذج من سبعة متغيرات هى :-

- الاستراتيجية - هيكل التنظيم - النظم والقواعد - نمط الإدارة العليا - الموارد البشرية - المهارات - نسق القيم هذا وقد استخدم نموذج ماكينزى سالف الذكر فى الدراسة والتقييم لشركتين أحدهما (يابانية ماتسوشيتا) والأخرى أمريكية (الشركة الدولية للهاتف) وكلتا الشركتين حققنا نجاحا ملحوظا فى عملية التغيير .. مع اختلاف كل من المتعلمين فى تناولهما للمتغيرات السبعة للنموذج.

ونورد فيما يلى تعريفا لعناصر نموذج ماكينزى كما أوردهما (باسكال) وألوهما فى كتابهما (فى الإدارة اليابانية)

١/٢ الاستراتيجية Strategy

خطة العمل التى تأخذ بها المنظمة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة للتمكن بالتحرر من المنظمة من واقعها الحالى إلى ما تريد الوصول اليه.

٢/٢ الهيكل التنظيمى Structure

الطريقة التى يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية وسواء كانت تركز على الجهاز التنفيذى أو الاستشارى.

٣/٢ النظم Systems

تشير النظم إلى الكيفية التى يتم بموجبها انتقال المعلومة فى المنظمة، ويصنف النظم قد تكون على هيئة مطبوعات خطية مثل مستخرجات الحاسب الآلى وغيرها من الطبوعات الخطية التى تستخدم لتابعة ما يجرى من أمور، والنظم الأخرى قد تصنف بقر أكثر من عدم الرسمية كالاجتماعات والمتغيرات الثلاثة السابقة (الاستراتيجية - الهيكل التنظيمى - النظم) هى أكثر المتغيرات وضوحا.

٤/٢ الأفراد Staffing

الخصائص الديموغرافية للعاملين فى أية منظمة من حيث عملهم فى مجال الهندسة / المبيعات / الإدارة (إدارة الأعمال) أو العاملين فى تشغيل الحاسب الآلى وغيرهم.

٥/٢ المهارات Skills

الأمور التى يتقنها العاملون بالمنظمة وبالثبات الموظفين الرئيسيون من هؤلاء العاملين وبشكل خاص القدرات التى

تميزهم عن غيرهم من المنافسين.  
٦/٢ أنماط القيادة :

وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التى يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.

٧/٢ نسق القيم Shared Values

ينطوى نسق القيم على المعانى الروحية المهمة والقيم المشتركة للأفراد العاملين فى أية منظمة وإلى الأهداف العليا المرتبطة بالقيم والأغراض التى تجتمع حولها أهداف العاملين وأهداف المنظمة ذاتها.

٣- النموذج المثالى للمنظمة الإبداعية :

فيما يلى محاولة لوضع نموذج لمنظمة إبداعية قد تكون خاضعة للتغيير وتتسم تلك المنظمة بما يلى :-

- تدعم شيوخ قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.

- تتبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.

- تجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا.

- تميل إلى اللامركزية توفر الوقت والإمكانات لتلاشى الأخطاء، تتوقع المجازفة وتجزئها على أنها عرف تنظيمى

وتبدي الاستعداد لتحمل نتائجها.

- لا تدار بالأسلوب القهرى، فالعاملون يشعرون بالتمتع وهم يتمتعون بحرية اختبار المشاكل وحرية مناقشة الأفكار.

- لها ذاتية واستقلالية، ولا تحاول أن تتبع خطوات القائد دائما.

- ذات اتجاه موضوعى ومبنى على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهميتها وليس على أساس منزلة صاحبها.

١- بعض المداخل الإدارية الحديثة فى الإصلاح الإدارى والتغيير :

بعض الإدارة بالأهداف :

Management By Objectives

- إن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر مدخلا لتحقيق الكفاءة والفاعلية فى المنظمات الحكومية وذلك من خلال التحديد بدقة للأغراض التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ووضع أولويات وأهداف عامة واضحة ومحددة وتقسيمها إلى أهداف

فرعية من حيث الوقت والتكلفة والجودة كما يهتم مدخل الإدارة بالأهداف بتحديد معايير الأداء التى يمكن عن طريقها قياس الإنجازات.

■ ولقد أوضحت الدراسات مدى ملاءمة نظام الإدارة بالأهداف للتطبيق فى المنظمات الحكومية وأن حجر الزاوية فى نجاح تطبيق هذا النظام هو مدى قبول وتبنى واقتناع الإدارة العليا به والتطبيق السليم له.

٢ مدخل إعادة البناء أو الهندسة الإدارية أو هندرة نظم العمل : Reengi neering

مدخل هندرة نظم العمل أو إعادة البناء	فكرة الجودة للشعلة
- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات	- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات
- تطبيقه ولكن فى فترة وجيزة	- تطبيقه بصورة بطيئة
- يهدف إلى إيجاد تفكير جريئة ولكن بصورة تدريجية	- تعمل على تحقيق تحسينات إضافية
- يحتاج تطبيقه إلى الشجاعة والرفقة	- جودة
- الإدارية اليومية	- عند تطبيقه لاجابة الى الرقابة الإدارية المستمرة والشفافية عليه

الأمس التي ستبقى اليوم وغدا لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتتقابل الفد المجهول وهنا تتجلى إطلالة التدريب كأتمية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات - إن التدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد.

المستقبل المأمون الذي نريده هو مستقبلنا الذي نعيشه  
في كل لحظة و في كل لحظة نسعى لميل إلهامنا لاجتماع

## عنصر المقارنة

التغيير والإصلاح الإداري في بريطانيا  
التطور التاريخي للتغيير والإصلاح الإداري  
أهم أسباب التغيير والإصلاح الإداري  
أسلوب تطبيق التغيير والإصلاح الإداري  
التأثير على المواطن  
هدف التغيير الإداري  
الانفاق الحكومي

- التغيير والإصلاح الإداري في أمريكا  
- بدا الإصلاح الإداري في عهد الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت حيث واجه العالم كساد يعرف بالكساد الكبير عام ١٩٢٩-١٩٣٠ وإزاء الخروج من تلك الأزمة اتبع الرئيس الأمريكي ما عرف بالسياسة الجديدة حيث تبنى تنفيذ المدخل الكنتزي (وهي سياسة مالية ونقدية وضعها المفكر الاقتصادي البريطاني كينز) في التدخل الوقائي وإنشاء المشروعات وزيادة الدعم وتنمية المرافق والبنية الأساسية

- ظهر الإصلاح الإداري الحقيقي في عهد الرئيس جيمس كارتر حيث أسست حكومته " بالساحة المناهضة للحكومة " وتقوم على فكرة أنه لا توجد مشاكل تحلها الحكومة بل المشكلة تتمثل في الحكومة نفسها وبالتالي لا بد من تقليص دور الحكومة وتحقيقاً لذلك اتبع الرئيس الأمريكي أسلوبين:

الأول : تقوية اللامركزية من خلال سحب مزيد من الصلاحيات والسلطات من الحكومة الفيدرالية ونقلها إلى حكومات المناطق.

الثاني: تقليص حجم الضرائب وهكذا تغير دور الحكومة على يد قيادات تدعو إلى تقليص دور الحكومة وعلى الرغم من النظام الرأسمالي الموجود في أمريكا والذي يتناسب مع تقليص دور الحكومة إلا أن ظهور الأزمة المالية العالمية هي أول الأمر في أمريكا نتيجة الرهن العقاري وانتشارها بعد ذلك في دول العالم وقد أدى ذلك إلى إفلاس العديد من الشركات والبنوك الضخمة مما جعل الحكومة الأمريكية تتدخل لإنقاذ هذه الشركات والبنوك في عهد الرئيس باراك أوباما

-زيادة حجم الخدمات الحكومية  
- البيروقراطية الشديدة في تقديم الخدمات الحكومية  
- التضخم الكبير في حجم الحكومة مما يصعب

من المداخل الإدارية الحديثة لتحسين وتطوير الخدمة في الجهاز الحكومي ويعرف بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي ويهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء بحيث تشمل التحسن خفض التكلفة وتحسين نوعيات الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له .. وبمعنى آخر فإن هنارة الإدارة تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس تسليص وترميم الوضع القائم بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة لتحقيق رغبات العملاء.

ويلاحظ أن التطبيق الناجح لهندرة النظم يتطلب إيمان الإدارة العليا بالحاجة إلى التغيير وإدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية والعمل على تشجيع العاملين على تقبل التغيير والتكيف مع الأوضاع والتغيرات التي تحيط بهم.

٣- إدارة الجودة الشاملة

- يعتبر من المفاهيم الحديثة التي بدأ تطبيقها لتحسين وتطوير نوعية الخدمة والإنتاج والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور، والجودة هي القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة
- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة
- زيادة الفاعلية التنظيمية
- تحقيق إرضاء العميل
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندرة الإدارية :

يلاحظ أن هناك علاقة بين الهندرة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة كما يوضحها الجدول التالي :

الموارد البشرية في ظل مداخل الإصلاح الإداري والتغيير :

- لقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم «رأس المال البشري» كما أطلق عليه المحاسبون اسم «الأصول البشرية»، أما الإداريون فقد سمو الإنسان بـ «رأس المال الذكي» أو «رأس المال المبدع» أو «رأس المال المصري».

إن المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على الإنسان القادر على التعامل مع التغيرات بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والد هو «التغيير»، وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة - لقد تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد وأخيراً إلى المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقف ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية - إن منظمات



## مساءلتها

- انعدام روح الإبداع في القيادات الحكومية
- قلق الرأي العام من أداء الحكومة وتزايد دورها
- إن ميزانية الدفاع تلتهم معظم بنود ميزانية الحكومة الفيدرالية

## - زيادة معدلات البطالة

- شعور المواطن الأمريكي بزيادة الضرائب التي يدفعها مقابل الخدمات التي تقدم له
- إن حوالي ١٢ ألف وحدة تخدم القطاع الزراعي رغم تراجع دوره في الاقتصاد القومي
- مبادرة سياسية

- اتسم أسلوب الولايات المتحدة في تطبيق الإصلاح الإداري بالمبادرة السياسية من جانب الرئيس جيمي كارتر لتقليص دور الحكومة ولذلك دعت الحكومة بنفسها إلى إتباع مفاهيم وأساليب جديدة لتطوير نفسها لخدمة المواطن ومن هذه المفاهيم:
- خلق حكومة مساندة، حكومة تقوم على آليات السوق، حكومة ذات رسالة، إدارة حكومة بالنتائج حكومة يسيروها عملاءها، حكومة إدارة أعمال، حكومة النظرة المستقبلية، حكومة لامركزية، حكومة مشاركة، حكومة مسيرة بعوامل السوق.

## إيجابى

- فال تطبيق بالأسلوب السابق يشعر المواطن فيه بتحسين أداء الحكومة بشكل مباشر في حصوله على خدمات بشكل أفضل في ظل منافسة محورها رضا العملاء.

- ان التجربة الأمريكية تستهدف رفع كفاءة أساليب العمل، زيادة معدلات الأداء الكفء، خفض تكاليف أداء الخدمات، القضاء على البيروقراطية الإدارية ومركزية السلطة

## يزيد

- حيث إن الانفاق الحكومي يزيد من أجل تحسين أداء وحدات الحكومة وتقليل المركزية وذلك مع خفض قيمة الضرائب لتشجيع إقامة مشروعات جديدة

- إن الإصلاح الإداري في بريطانيا لم يتم بصورة فجائية بل تم بصورة تدريجية ففي عام ١٩٦١ طالب (بلودين) بأهمية إعادة إصلاح الخدمة المدنية من أجل تطور الأداء في مؤسسات الخدمة المدنية، وحينما رغبت بريطانيا في دراسة الأوضاع التنظيمية للخدمة المدنية عام ١٩٦٦ تم تشكيل لجنة برئاسة لورد فولتون لدراسة وتقييم نظم الخدمة المدنية البريطانية من حيث الهيكل التنظيمي ونظام التوصيف - والتدريب وأساليب العمل - ووضعت اللجنة تقريرها عام ١٩٦٧، ولم تصدر التشريعات الإصلاحية للخدمة المدنية إلا تباعاً من سنة ١٩٦٨ إلى سنة ١٩٨٢

- حينما انخفضت معدلات النمو الاقتصادي وتعرضت بريطانيا في عهد السيدة مارجريت تاشر رئيس الوزراء لقصور واضح في أداء مؤسسات القطاع

العام مقارنة بالقطاع الخاص حيث اتسم العمل في القطاع العام والحكومي بالمركزية الشديدة وعدم إعطاء فرصة للعاملين في اكتساب مهارات جديدة أصبح من الضروري إحداث عملية إصلاح واسعة على يد السيدة مارجريت تاشر عندما طرح برنامج الخصخصة بقوة حيث ساهم ومازال حتى الآن يساهم في تطوير نظم إدارة الخدمات العامة على أسس اقتصادية بدلاً من تحويلها للملكية الخاصة.

- تبني جون ميجر الذي خلف مارجريت تاشر في رئاسة الوزراء في عام ١٩٩١ مشروعا مكملا لمشروع تاشر تحت اسم الخطوات التالية في خطة سبذه وأهم ماتضمنه مشروع جون ميجر ميثاق المواطن وشبكات الجودة وتقوم بإدارة ميثاق المواطن إدارة تسمى وحدة ميثاق المواطن وهي جزء من مكتب مجلس الوزراء.

- الوضع السياسي والاقتصادي

- الرأي العام

- الفلق الاجتماعي

- التوقعات المتزايدة للمواطنين لما يجب أن يكون عليه مستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة

- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة

- المقارنة بين نتائج أداء القطاع العام والقطاع الخاص

- التنافس العالي

- زيادة معدلات البطالة

- إصلاح فوقى

- اتسم أسلوب بريطانيا في تطبيق الإصلاح

(بالإصلاح الفوقى) حيث فرضت السيدة مارجريت

تاشر بقوة برنامج الخصخصة لتتخلص من عبء

القطاع العام والعجز في الميزانية ولزيادة معدلات إنجاز

الخدمات، على أن تكون الحكومة مراقب لأعمال القطاع

الخاص - ويلاحظ أن برنامج السيدة تاشر يميل في

مقدماته إلى إحداث تصفية شاملة للقطاع العام ولكن

في تنفيذه يتجه إلى الاعتدال والتدرج وتطبيق فكرة

تشجيع القطاع الخاص تدريجياً وإفساح مجالات

لمشاركة العاملين والمواطنين وتطوير نظم إدارة الخدمات

العامة على أسس اقتصادية بدلاً من تحويلها بالضرورة

للملكية الخاصة

سلبى

- حيث أن عملية الخصخصة يتبعها العديد من

المشكلات أهمها :-

- الاستغناء عن بعض العاملين

- زيادة معدلات البطالة

- ارتفاع أسعار بعض السلع

وكذلك فإن المواطن لا يشعر مباشرة بالتحسن في

الحصول على الخدمات

- إن تجربة بريطانيا في الإصلاح تركز على أو تهدف

إلى التخلص التام من مؤسسات القطاع العام وإلقاء

عبء تقديم الخدمات وإقامة المشروعات إلى القطاع

- حيث يقل تتخلص الحكومة من عبء الأداء المتدني لولايات القطاع العام وكذلك إلقاء عبء تقديم وتحسين الخدمات على القطاع الخاص ويساهم كل ذلك في خفض عجز الموازنة.

وبتحليل العناصر الواردة بالجدول السابق يتضح تقلص دور القطاع الحكومي مقابل دور أكبر للقطاع الخاص لذا فإن من الخطأ الاعتقاد بأن الدور الحكومي لم يعد مهماً ذلك لأن العديد من الأنشطة المهمة التي لا تستطيع القيام بها إلا القطاع الحكومي كالدفاع والأمن والعدالة والرقابة بالإضافة إلى دورها المهم في إدارة 'الدفة' مقابل إعطاء دور التجديف للقطاع الخاص ولكي تقوم المنظمات الحكومية بإنجاز أعمالها على الوجه المطلوب فإنها يجب أن تأخذ بأساليب الإصلاح والتجديد حتى تستطيع أن ترتفع بخدماتها إلى المستوى الأفضل .

إن وسائل وطرق الإصلاح قد تختلف من دولة إلى أخرى تبعاً للنظم الإدارية القائمة والثقافات السائدة ومع ذلك يتفق الجميع على الحاجة لسرعة الإصلاح والحاجة إلى حكومات تدير نحو خدمة مواطنيها قبل أي اعتبارات أخرى.

إن الإدارة الحكومية مثل إدارة القطاع الخاص لابد أن تكون قادرة على التكيف مع روح العصر وأن تكون أكثر انفتاحاً وكفاءة وأن تتصف بالقدرة على النمو والتغيير والتطور والإنتاج والمنافسة العالمية.

#### المبحث السادس

### الإسلام والتغيير

#### قال تعالى

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَتَغَيَّرُ بِمَا تَغَيَّرُونَ وَإِنَّمَا يَتَغَيَّرُ بِمَا فِيكُم مَّا يُغَيِّرُ﴾

سورة الرعد الآية (١١)

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَا يَتَغَيَّرُ بِمَا تَغَيَّرُونَ وَإِنَّمَا يَتَغَيَّرُ بِمَا فِيكُم مَّا يُغَيِّرُ﴾

سورة الأنفال الآية (٥٣)

وقال (صلى الله عليه وسلم): «من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان»

الإسلام يأمر بالتغيير وينهى عن الجمود التغيير حدث إرادى واع ومقصود عكس التغيير الذى يعنى مجرد التحول والتبدل. والإسلام دين الحركة الدائمة بشرط أن يكون التغيير والتحرك إلى الأفضل والأحسن وقد جاء الإسلام لغير الواقع وأمر المسلم وطالبه بالتغيير الإيجابى قال تعالى: «وأصلح ما تتبع سبيل المفسدين». وقد جرت سنة الله في خلقه إن معظم أوضاع الدنيا قابلة

للتغيير إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ. وقد أمر الإسلام الإنسان باستمرارية التغيير الإيجابى كما نهى عن ممارسة التغيير السلبى، والنصوص الإسلامية القرآنية والنبوية تتحرى مؤكدة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وتقديرًا من الإسلام لعملية التغيير نحو الأمل والأفضل فقد أحترم مبدأ الخطأ والصواب قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من اجتهد فأخطأ فله أجر ومن اجتهد فأصاب فله أجران، وليس المهم عدم الخطأ ولكن المهم عدم الوقوف عنده والإصرار عليه.

وقد أراد الإسلام أن تكون الحياة بكل شئونها ومجالاتها على أفضل وضع وخير حال واعتبر ذلك مثلاً وغاية دائمة السمو والترقى وطلب من الإنسان سعيًا جاداً نحو هذا الوضع المتسامى دائماً قال تعالى: «وقل ربى زدنى علماً» معنى ذلك أن الإنسان مأمر من قبل الله تعالى أن يدعو في كل حال أن يزيد علماً وهذا يعنى أن العلم هو مصدر التغيير وهكذا أصبحت قضية التغيير الإيجابى في نظر الإسلام مفتوحة دون نهاية طالما أن العلم متزايد.

ونجد أن الإسلام قد دم أمماً جمعت على أوضاع غير حسنة واستكانت ليها وابتعدت عن تغييرها - تأمل هذه الآية الكريمة

﴿وَأَنَّا بِلَيْكُم مَّا كُنْتُمْ عَلَيْهِ آيَاتًا أَن تَبْغُوا غَيْرَ مَا نُرِثُ﴾  
﴿وَأَنَّا بِلَيْكُم مَّا كُنْتُمْ عَلَيْهِ آيَاتًا أَن تَبْغُوا غَيْرَ مَا نُرِثُ﴾

سورة البقرة الآية (١٧٠)

والتاريخ المعاصر يرينا نظماً جمعت فزالت مثل النظم الشيوعية وأخرى اكتسبت المرونة ووعت أهمية وضرة التغيير الدائم فبقيت مثل النظم الرأسمالية.

وإذا كان الإسلام يدعو إلى التغيير الإيجابى الدائم والمستمر فإن ذلك يفيد بالضرورة أن الإنسان الذى آمن بهذا الدين لديه القدرة على التغيير ولديه الإرادة التى تدفعه إلى ذلك.

#### التوصيات

■ استحداث تقسيم تنظيمى بسمى إدارة التغيير، على أن يتبع رئيس الجهة مباشرة وعلى أن يمارس الاختصاصات التالية :-

■ العمل على إحداث التغيير بالجهة عن طريق وضع خطة للتغيير تهدف إلى تطوير طرق وأساليب العمل ومعدات وأدوات الأداء والهيكلة التنظيمية بها بما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل للجهة وتحقيق الأهداف المنوطة بها وذلك وفقاً لاحتياجات وإمكانيات الجهة.

■ مواكبة التغييرات العالمية والمحلية بما يسمح للجهة باستيعابها والتلائم معها والاستفادة منها.

■ تهئية العاملين بالجهة لقبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به والتكيف معه

واسعة في المنظمات الحكومية ومنها :-

#### ■ الإدارة بالأهداف

هندسة نظم العمل أو إعادة البناء أو الهندسة الإدارية

#### ■ إدارة الجودة الشاملة

علما بأن نجاح هذه المداخل يتوقف في المقام الأول على مدى قبول واقتناع الإدارة العليا بها والتطبيق السليم لها.

■ التركيز على التدريب كآلية مستمرة لتوأكية التغيير وذلك بالنسبة للعاملين والقيادات الإدارية في المنظمات المصرية. ■

## المراجع

١- د/ أمين الساعاتي - إعادة اختراع الحكومة - الثورة

الإدارية في القرن الحادي والعشرين - القاهرة - دار

الفكر العربي - ١٩٩٩

٢- دافيد ويلسون - ترجمة تحية عمارة - استراتيجيات

التغيير " مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير - دار

الفجر للنشر والتوزيع - ١٩٩٥

٣- د/ رفعت عبد الحليم القاعوري - إدارة الإبداع

التنظيمي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية -

٢٠٠٥

٤- د/ سعيد يس عامر - التغيير والإدارة على المكشوف -

القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات

والتطوير الإداري - ٢٠٠٢

٥- د/ سعيد يس عامر - الإدارة وتطبيقات التغيير -

القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات

والتطوير الإداري - ٢٠٠١

٦- د/ سعيد يس عامر - وصته في ظلال التغيير -

القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات

والتطوير الإداري - ١٩٩٦

٧- د/ سعيد يس عامر - الإدارة وسرعة التغيير -

القاهرة - مركز وايد سيرفيس للاستشارات

والتطوير الإداري - ١٩٩٥

٨- د/ سعيد يس عامر - استراتيجيات التغيير وتطوير

المنظمات - القاهرة - مركز وايد سيرفيس

للاستشارات والتطوير الإداري - ١٩٩١

٩- د/ فؤاد القاضي - إدارة التغيير - ١٩٩٧

١٠- مجلة التنمية الإدارية - العدد / ١٢٢ - أبريل ٢٠٠٩

■ الاهتمام بالإبداع والمبدعين داخل المنظمات الحكومية

وذلك بمراجعة مالي

■ أن تضع المنظمة نظاما لاكتشاف ورعاية المبدعين

■ أن تضع المنظمة نظاما لجذب الأفكار الإبداعية

والابتكاري من كل أعضائها

■ توفير المناخ الصحي للإبداع والابتكار بما يتضمن عدم

قتل الأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين على التعبير الحر

وعلى أن يكون المدير (القائد) قادرا على إثارة الحماس في

العاملين معه للإبداع والابتكار.

■ العمل على تأصيل مفاهيم المشاركة في الإدارة ونشرها

على كل المستويات التنظيمية إذا ما أرادت الإدارة أن تحدث

تغييرا في المنظمة حيث تعتبر مشاركة العاملين عاملا

أساسيا للتغلب على مقاومة التغيير.

■ التركيز على اختيار مدخل التغيير المناسب للمنظمة

(المدخل التنظيمي - مدخل العاملين - المدخل

التكنولوجي) بما يتلاءم وطبيعة العمل بها والإمكانيات

المادية والبشرية الموجودة بها والظروف المحيطة.

■ التركيز على أهمية الإنسان بصفته المحور الرئيسي

للتغيير الفعال بما يتطلب التحفيز الموضوعي للأفراد

العاملين واحترام إنسانيتهم وتوفير حياة كريمة لهم

والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم سواء كانوا

عاملين أو متعاملين (عملاء) للجهة.

■ ضرورة تطوير التشريعات والقوانين التي تحكم نظام

العمل والعاملين بالمنظمات المصرية الحكومية لتوأكية

التغيير وذلك بالمراجعة الدورية لها وإعادة النظر في

القديم منها مثل قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة

رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لبعدها عن الواقع وعدم ملاءمتها

للأوضاع وسمات العصر والعوقفة لعملية التغيير الفعال.

■ حث المدير المصري على اكتساب مهارات مثل (التمتع

بالمهارات الفنية والإدارية والسلوكية) وقدرات معينة (مثل

القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات والقدرة على

مواجهة التغيير والتعامل معه والقدرة على تنمية الأفراد)

وهي قدرات أصبحت ضرورية حاليا للبقاء بالنجاح باعتبار

أن القيادة الإدارية هي المسؤولة عن التغيير في المنظمات.

■ الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا

الحديثة بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين

بالجهة وتحسين الخدمات المقدمة للعميل.

■ الاستفادة من تجارب التغيير والإصلاح الإداري

الناجحة في بعض الدول (كالن تجربة الأمريكية

والبريطانية).

■ الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لإحداث إصلاحات

إشراف عام :

تحت إشراف :

إعداد :

أ / هدى على مسعود

أ / فاطمة إبراهيم مرجان

أ / سعاد السيد عبدالعزيز - كبير باحثين

رئيس الإدارة المركزية للبحوث

مدير عام

أ / عاطف ريان - باحث أول

أ / سولي أحمد رضا - باحث ثاني

# رؤية المنظومة البحث العلمي لدى مصر

حظيت قطاعات البحوث والمعلومات والتنمية التكنولوجية باهتمام متزايد وملحوظ من جانب أعلى سلطة سياسية في البلاد خلال الشهور القليلة الماضية. وأضافت حالة الإنشاء القومي التي صاحبها حصول عالم الكيمياء المصري د. أحمد زويل على عدة جوائز علمية مرموقة وفي مقدمتها جائزة نوبل في الكيمياء عام ١٩٩٩ بمسئوليات جسام وإحساس هائل بالمسئولية على عاتق النخبة السياسية والتنفيذية والعلمية المصرية خاصة أن ملامح الخطر المحيط بمصر كدولة ومجتمع قائم ورايض على حدودها الشرقية القريبة (إسرائيل) كما أن المسافات العلمية والابتكارية أخذت في الاتساع بين دول الشمال المتقدم وبين دول الجنوب المتعثرة في أوضاع وموروثات قبلية وتقليدية.

بالنشاط العلمي والبحثي في الدول المتقدمة ومؤسساتها الفاعلة. وتهدف هذه الورقة البحثية في الإسهام في هذا الجهد والحوار الاستراتيجي الدائر على قدم وساق بين كل مؤسسات الدولة وبين النخبة العلمية والثقافية المصرية وذلك بعرض تصور جديد لإعادة تنظيم Reorgnizatian البنية المؤسسية لمنظومة البحث العلمي في مصر باعتبارها الأساس الذي لا يقوم دونه ببناء أو صرح للنهضة العلمية والتكنولوجية المصرية.

وتتعلق هذه الرؤية من منظور الإدارة الاستراتيجية لأحد أهم مكونات وركائز الدولة المصرية الحديثة فتعرض في البداية للوضع الراهن لمراكز ومعاهد البحث العلمي ثم تنتقل لعرض انعكاسات هذا الوضع غير الإيجابي على أداء ونتائج أعمال هذا القطاع ثم أخيرا تقدم رؤية إعادة تنظيم المنظومة البحثية المصرية.

أولاً: الوضع الراهن للبحث العلمي في مصر:

ثلاثية متكاملة يصعب الفصل بينها وتشكل معا جوهر أي جهد وطني استراتيجي في مجال التنمية وهي:

- منظومة البحث العلمي وكيف تعمل.
- منظومة التطبيقات التكنولوجية وكيف تنفذ.
- منظمة مرنة للتسويق المحلي والإقليمي والدولي.

والحقيقة أن البحث العلمي والوهبة العلمية لم تعد مجرد اتجاهات فردية أو عبقريات شخصية، لقد انتهى ذلك العصر الذي أفرغ أسماء هائلة في مجال البحث العلمي والاكتشافات العلمية (مدام كوري، أينشتاين، نيوتن، رزفورد، أنيسون، ماركووني... إلخ) نحن الآن بصدد عصر الجهد المؤسسي والمنظم والمخطط القادر على اكتشاف



إعسداد:  
أ/ محمد عبد الحكيم

ويدخل العالم الألفية الثالثة، تتزايد فرص المنافسة في الأسواق العالمية بقدر نجاح كل دولة أو تكتل من الدول في تحقيق سبق في المجالات العلمية بمختلف نواحي الحياة وقدراتها بالتالي على ترجمة أو نقل هذه الاكتشافات العلمية الجديدة إلى تطبيقات تكنولوجية تضمن لأصحابها الريادة وتحقق لعازيها ميزة تنافسية في عالم انهارت فيه الحدود التجارية والثقافية وياتت المعرفة أحد أهم ركائز القوى الشاملة حتى بالنظر الأمنى والصكرى فما بالنا في نطاق الابتكارات الصناعية والمعلوماتية.

والحقيقة أن مصر، تمتلك بعض مقومات القدرة التنافسية حتى في الحقل العلمي والبحثي، فقد أقامت على مدى خمسين عاما أو يزيد معاهد ومراكز بحثية حقيقية، ونجحت عبر هذه السنوات الطوال في تنشئة وتربية كادر علمي وبحثي مرموق وإن لم يحظ بإمكانيات مادية ومعلمية ومالية وإدارية وتنظيمية فعالة.

يبدو أن السمة المميزة للوضع البحثي والعلمي في مصر يتميز بالتنشت والتبعثر وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية القومية وتعنى الرؤية أو الخطة الاستراتيجية القومية توافر مجموعة من العناصر الأساسية لعل في مقدمتها تحديد للأهداف المطلوبة أو المرغوبة من قطاع البحث العلمى والتكنولوجى في البلاد وإعادة تنظيم البنية المؤسسية لهذا القطاع الاستراتيجي (معاهد ومراكز، تمويل، دوريات للنشر، معامل... إلخ)

والكيفية التي تستعاط بها الدولة ومراكزها العلمية وقطاعات الإنتاج فيها مع هذه المؤسسات البحثية والتكنولوجية وعلاقتها بالتعليم العام والعالي والاحتياجات الوظيفية وكذا دور الشريك الأجنبي وحلوه مساهماته ثم أخيرا وليس آخره علاقة الكادر العلمى

أصحاب الواهب ميكرو وزعاتيتهم حتى يتمرو للبشرية نناج هذه المؤهبة فى إطارها المؤسسة لذا فإن الحديث حول البنية المؤسسة للبث العلمى فى مصر أو فى غيرها من المجتمعات التى تحدد فى ضوء عناصر وعوامل أساسية هى:

مليون جنيه (أى ١٤,٣٪) في صورة إنفاق رأسمالى (باب ثالث) تتضمن إقامة مبان ومشتقات وشراء وسائل انتقال وغيرها.  
أما المشروعات البحثية الحقيقية فإن المخصص لها لايزيد في أفضل الأحوال عن ثلث المبالغ المخصصة سنويا.

هذه النظرة التقليدية الكامنة خلف الإحصاءات التى تتولاها أهم مؤسساته القومية في مجال البحث العلمى والتكنولوجيا تحتاج إلى تغيير جذرى إذا كنا جادين مقا في دخول الأنلفية الجديدة بعزيمة حقيقية غمار التنافس العلمى والتكنولوجى ومن ثم تحسين فرص الحياة في بلادنا.

#### ثانياً: البحث العلمى في مصر -- و حدود الخطر :

حتى يمكننا تصور أوضاع الحالة المصرية في مجال البحث العلمى ينبغي مقارنتها بدول ذات إنجاز ملحوظ في الساحة العلمية الدولية وخاصة دول تمثل بالنسبة لنا تحدى حضارى ومصدر للخطر والتهديد الاستراتيجى ونعنى تحديدا إسرائيل ذات الخمسة ملايين نسمة.

١. فى إسرائيل تضاعف إنتاجها من الصناعات الإلكترونية ثلاث مرات خلال ثمانى سنوات فحسب حيث زادت قيمة إنتاجها من هذه الصناعات من ٢٥٠٠ مليون دولار عام ١٩٨٧ إلى ٩٠٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٥ هذا بينما لم يزد إنتاج مصر من هذه الصناعات الإلكترونية عام ١٩٩٥ عن ١٤٠ مليون دولار.

٢. وفى ذلك العام (١٩٩٥) بلغ إجمالى صادرات إسرائيل من هذه الصناعات نحو ٤٣٠٠ مليون دولار بينما لم تزد صادرات مصر منها من ٤١٣ مليون دولار وكانت معظم صادرات إسرائيل عبارة عن مكونات الكترونية لصناعة الراديو وأجهزة التحكم والكمبيوتر والبرمجيات والمعدات العسكرية المتقدمة بينما كانت أغلب صادرات مصر من السلع الإلكترونية والاستهلاكيات مثل التليفزيونات والفسالات والسيارات ومستلزماتها.

٣. يأتي ترتيب إسرائيل الخامس على مستوى العالم من حيث نسبة الإنفاق على البحث العلمى عام ١٩٩٦ بمعدل ٢,٣٪ من GDP بينما لا تتجاوز هذه النسبة في مصر ٠,٨٪ من PDG معظمها تنفق في صورة أجور ومعدات. الخ.

٤. بلغت نسبة المقيدين في التعليم العالى في إسرائيل ٢٤,١٪ من الشباب في هذه المرحلة العمرية عام ١٩٩٢ زادت إلى ٦٠٪ عام ١٩٩٧ بينما لا تتجاوز هذه النسبة في مصر ١٩,٨٪ وهكذا بينما تتميز هذه النسبة بكل نتائجها في إسرائيل فإن النغمة السائدة منذ سنوات في مصر هو ضرورة ترشيد التعليم العالى والجانية.

٥. عن إنتاج البحث العلمى نجد أن إسرائيل وعلمائها قد شاركوا خلال الفترة من (١٩٨١ - ١٩٩٠) بنحو ٤٩ ألف بحث علمى منشور في دوريات علمية بينما تأتى المشاركة المصرية دون المستوى المأمول فإذا قارنا بين عدد سكان إسرائيل والبالغ عددهم خمسة ملايين (منهم نحو ٧٥٠ ألف عربى فلسطينى) وعد علمائها الذين لايزيدون على ٨٠ ألف من حملة الدكتوراه والملاستير فإن المقارنة تظهر التفوق الإسرائيلى المدعوم بالمؤسسات العلمية والبحثية الأمريكية والنفوذ اليهودى فيها.

٦. يبلغ عدد الحاسبات الإلكترونية المرتبطة بشبكة الإنترنت الدولية في إسرائيل نحو ٩٧,٧ ألف جهاز في يناير ١٩٩٩ ويقابلها فإن عدد هذه الأجهزة في مصر المرتبطة بالإنترنت لا يزيد على ١٩٠٨ جهاز كمبيوتر وفى جميع

بأى حال بأنها جزء من القاعدة العلمية التى تعول عليها مصر كلها في إحدبات تطور نوعى جاد في المنتجات والابتكار العلمى، وبذلك تكون الإحصائية بعيدة عن الحقيقة العلمية المطلوبة.

وتظهر نفس الإحصاءات مقدار الخلل في توزيعات المعالة العلمية في بلادنا حيث نجد أن هناك ٨١٣٥٦ شخصا من الحاصلين على درجات الدكتوراه والملاستير والباكاليوريوس يعملون في مجال التعليم العلمى والجامعات (نسبة ٧١,٣٪) بينما هناك ١٨٥٦٤ شخصا يعملون في قطاع الإنتاج (نسبة ١٦,٣٪) وأخيرا هناك ١٤٢١٧ شخصا يعملون في قطاع الخدمات (نسبة ١٢,٥٪).

ومن جملة هؤلاء نجد أن هناك نحو ١٨٥٠٤ أشخاص من حملة الدكتوراه والملاستير والباكاليوريوس يعملون في أهم ٧٦ معهدا - ومركز بحثى متخصصا.

خامسا ، ويرغم ضخامة ما أنفقتة الدولة المصرية خلال الثلاثين عاما الماضية على البعثات العلمية والمجولين والتي قدرت بنحو ١٦ مليار جنيه مصرى فإن الحصاد كان حوالى ١٥ ألف رسالة دكتوراه معظمها في مجال الدراسات النظرية ومن تخصص منهم في الدراسات العلمية (الفيزياء . الكيمياء . الطب . الزراعة .. الخ) ظل يعمل بما يشبه الجزر المعزولة دون إطار وخطة تنظيمية أو استراتيجية قومية ذات أهداف تنموية محدودة.

سادسا: وما يؤكد هذه الحقيقة تحليل حجم واتجاهات الإنفاق على البحث العلمى في مصر الذى يحسب في ظل التشوش المجهج الذى أشرنا إليه ويظل رغم ذلك متواضعا مقارنة بالدولة والجمعيات التى حققت تقدما ملموسا في منظومات أبحاثها وتطويرها في مجالات الإنتاج والتكنولوجيات المستخدمة لديها.

وفقا للدراسة التحليلية التى أعدتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا في هذا المجال فقد زاد الإنفاق على البحث العلمى في مصر في الموازنة العامة للدولة (وهى مصدر الإنفاق الوحيد تقريبا على البحث العلمى) من ٦٦٧,٨ مليون جنيه عام ١٩٩٤/٩٣ إلى ٧٥٧,٤ مليون جنيه عام ١٩٩٥/٩٤ ثم إلى ٨٣٩,٣ مليون جنيه حتى عام ٩٥ / ١٩٩٦ حتى بلغت ١٠١٦ مليون جنيه عام ٩٦ / ١٩٩٧ (منها ١١٤ مليون جنيه من مصادر أجنبية) وهكذا زادت نسبة الإنفاق على البحث العلمى من ٤,٨٪ من الناتج المحلى الإجمالى GDP إلى ٣,٣٪ عام ٩٦ / ١٩٩٧.

ومع ذلك تظل هذه النسبة متواضعة للغاية بالنسبة لدول أخرى حيث نجدها في إسرائيل ٢٢,٢٪ وفي كوريا الجنوبية ٢,٨٪ وفي السويد ذات المعدل الأعلى في العالم كله نحو ٣,٤٪.

وبرغم مايبذل على السطح من تساوى - بل وأحيانا زيادة - هذه النسبة في مصر عن دول مثل تركيا والصين أو ماليزيا أى أننا لا نستطيع أن نجزم بأن حال البحث العلمى في مصر أفضل من وضع الصين وماليزيا.

ذلك أن تحليل هذه الاعتمادات المخصصة للبحث العلمى تظهر لنا حقائق تستدعى إعادة نظر جذرية في أسلوب عملنا في هذا المجال حيث إن أبواب الموازنة وينودها في هذا الشأن لا توضع الفواصل لمرفة التكلفة والمعاد البحث العلمى بعيدا عن الأجور والمكافآت . الخ.

فى عام ٩٦ / ١٩٩٧ نجد أن ٥٥,٧٪ من الإنفاق على البحث العلمى (أى حوالى ٥٥٨ مليون جنيه) خصصت للإنفاق الجارى أى في صورة أجور ومعدات (باب أول) ونفقات جارية أخرى متنوعة (باب ثان) مقابل ٤٥٠,١

الأحوال فإن عدد المصريين الذين لهم صلة بشكل أو بآخر بشبكة الإنترنت لا يزيدون على ٢٠٠ ألف إنسان (أي نحو ٣.٠٪ من سكان مصر) وإن أضفنا إليهم مستخدمي الشبكة في الدول العربية فإن عددهم لا يتجاوز ٢٥٢ ألفا بينما يصل عدد مستخدمي الشبكة في جميع دول العالم عام ١٩٩٩ نحو ١٤٠ مليون إنسان.

٧. تشارك إسرائيل وعلمائها بفاعلية على المستوى الدولي في بحوث تكنولوجيا المعلومات والكهروصريات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجي) والهندسة الوراثية بينما مازال المجتمع العلمي في مصر دون وزن يتناسب وقفل مصر حضاريا وتاريخيا.

٨. بينما تفوق الجامعات المصرية في الفكر السلفي والتقليدي وتباعد رويدا رويدا عن روح الابتكار والإبداع والاكتشافات العلمية وبقوى الأستاذ الجامعي أما في القرارات التدرسية (٣٠ ساعة أسبوعيا في المتوسط) أو في البحث عن مصادر أخرى يدخله، فإن إسرائيل قد تمكنت من تنمية مواردها البشرية عبر نظم دقيقة ومنظمة للبحوث والتعليم والتدريب والاستفادة من هجرة العلماء السوفييت ووضع برنامج للحضانات التكنولوجية وربط الجامعات الإسرائيلية ومراكزها بالبحوث فيها بالشبكة الوطنية الأمريكية للمعلومات العلمية SITAN والاتفاق مع كبرى الشركات الأمريكية لإقامة مراكز بحثية متطورة منذ عام ١٩٩٤ ومن أبرزها المركز العلمي لشركة IBM ومركز بحوث شركة INTEL رائدة صناعة الميكرواللكترونيك في مدينة حيفا ومركز البحوث الذي أقامته شركة ديجيتال DEGETAL الأمريكية.

وأخيرا وليس آخرا مركز أبحاث شركة موتورولا MOTOROLA وميكروسوفت MICROSOFT الأمريكيتين لنظم المعلومات في مطلع الثمانينيات لتصنيع الفرائج الإلكترونية وأشباه الموصلات Simcondours التي تشمل عماد الصناعات الإلكترونية والحاسبات الآتية.

توزيع الإعانات المخصصة للبحث العلمي بين الوزارات المختلفة عام ١٩٩٧/٩٦

الوزارة	القيمة بالعملة جيه		القيمة بالعملة جيه		القيمة بالعملة جيه
	قيمة	%	قيمة	%	قيمة
١. وزارة البترول والثروة المعدنية	١٣,٩	١٠,٤	٤١,٩	٣٢,١	١٠,٥
٢. وزارة الكهرباء والطاقة	١٣,٥	١٠,٤	١١٧,٧	٩١,٩	١٠,٨
٣. وزارة الإسكان	٣,٦	٢,٨	٤١	٣٢,١	٧,٦
٤. وزارة النقل والمواصلات	٦,٤	٥,٠	١٤,٢	١١,٢	٣,٨
٥. وزارة الصحة	٨٣,٢	٦٥,٥	١٤,١	١١,٢	١٤,٧
٦. وزارة الشؤون الاجتماعية	٢,٢	١,٧	١,٧	١,٣	٣,٩
٧. وزارة التعليم العالي	٢٤,٤	١٩,٥	١٨	١٤,١	٢٠,٤
٨. وزارة الزراعة وإسصلاح الأراضي	١٧,٢	١٣,٦	١٣٢,٢	١٠٤,١	٢٨٥,٧
٩. وزارة الري	١,٥	١,٢	٢٨	٢٢,٢	٦٦,٠
١٠. وزارة الصناعة	٣,٥	٢,٨	٢,٤	١,٩	٥,٩
١١. وزارة التخطيط	٤,٨	٣,٧	١,٤	١,١	١,٢
١٢. وزارة التعليم العالي (تغلق بحث)	٣	٢,٣	١٠٠	٧٩,١	٢٠,٠
١٣. وزارة القوى العاملة والهجرة	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٢,٠
١٤. مجلس الوزراء	١٦,٠	١٢,٦	١٤,٨	١١,٦	٣٠,٨
المجموع	١٢٦,٨	١٠٠	١٥٠,١	١٠٠	١٠٦

٩. تحتل إسرائيل المركز الثامن على المستوى العالمي في مجال إنتاج الصواريخ ومعدات الصواريخ (نظم أرو. أزيحا. ١٠٠ الخ) وهو ما يمكنها من إطلاق الأقمار الصناعية (أفق ١، أفق ٢) لأغراض جمع وتحليل المعلومات والاتصالات والتجسس والاستطلاع البكر بينما تقوم مصر بشراء قمر صناعي من أحد المصانع الفرنسية بهدف استخدامه في الاتصالات والبث الإعلامي.

١٠. وقبل كل ذلك ويعدته تمتلك إسرائيل رابع ترسانة نووية إستراتيجية وتكتيكية في العالم بعد الولايات المتحدة وروسيا وفرنسا تشتمل على أكثر من ٢٠٠ رأس نووي متنوع الأغراض والأحجام قادر على تحطيم وتدمير نحو ١٠٠ مدينة مصرية وعربية في ساعات ليخيم شبح الرعب النووي على المنطقة العربية ويشل إرادتها السياسية وفي طبيعة المستهدفين مصر. هذا هو باختصار شديد الوضع المظلم بيننا وبين إسرائيل ولا يخفى على المحلل الدقيق خطورة استمرار هذا الوضع ليس فقط على قدرتنا كمجتمع وكدولة على حماية مقدراتنا وإرثنا ووضعنا الإقليمي بل أيضا على قدرتنا على المنافسة الدولية في ساحة الإنتاج من السلع والخدمات فالبحث العلمي التقدم لا يوظف طاقاته إلى مجالات الدمار والنسل بقدر ما يوظف اقتصاد الدولة على الصمود والنمو وتحقيق حياة أفضل ل مواطني عبر تطوير المنتجات واستزراع الأراضي القاحلة وزيادة الإنتاج الزراعي والحيواني من خلال علوم التكنولوجيا الحيوية.

ثالثا: إعادة تنظيم منظومة البحث العلمي في مصر :

إن كيف نعيد تنظيم منظومة البحث العلمي والتكنولوجي في البلاد بحيث تضمن كفاءة أئفها وفاعلية إنجازها للمهام الاستراتيجية التي تتمثل في ثلاثة أهداف أساسية :

**الهدف الأول:** مواجهة التحدي العلمي الأقليمي والدولي والتفوق عليه في كل المجالات السلمية وغير السلمية والتأكيد على أن مسيرة العلم مستمرة من خلال نشر وتعميق الفكر العلمي وتغيير السلوك النمطي إلى الإبداع والابتكار.

**الهدف الثاني:** ضمان التطوير المستمر لقطاعات الإنتاج ومنتجاتها في كل المجالات بما يضمن قدرة تنافسية أعلى للمنتجات المصرية في كل السلع والخدمات وفي كل الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

**الهدف الثالث:** تطوير وحلق البيئة والتماع العلميين وتفرغ الكوادر البحثية والعلمية المصرية وضمان مشاركتها في كل المحافل العلمية الدولية واقتحام مصر لنادي العشرين الأكثر تقدما في المجال العلمي والبحثي.

هذه هي الأهداف الاستراتيجية لمنظومة البحث العلمي في مصر ويبنى التنازل:

ماهي مقومات وعناصر هذه المنظومة؟ وكيف يمكن وضع تنظيم بعيد لها الحيوية ويدفع بنشاطها عبر آلية عمل دقيقة ومنظمة إلى الرقي وانتقدم؟

بادئ ذي بدء يمكننا تحديد عناصر المنظومة على النحو التالي:

١. لدينا ٧٦ مهنا ومركزا للبحوث تمثل المركز العصبي الحساس لمنظومة

\* تمثل هذه النسبة ٢,٥ ٪ في الولايات المتحدة، و ٢,٩ ٪ في اليابان و ٢,٤ ٪ في ألمانيا و ١,٧ ٪ في إيطاليا و ١,٦ ٪ في كندا و ٢,٤ ٪ لفرنسا، أما روسيا فقد خفضت النسبة إلى ٠,٧ ٪ والهند ٠,٨ ٪ وتركيا ٠,٦ ٪ والصين ٠,٥ ٪ في جنوب أفريقيا ٠,٧ ٪ و ٠,٩ ٪ في ماليزيا و ١,١ ٪ في سنغافورة.

البحث العلمي في مصر ويعمل بهذه المراكز البحثية المتخصصة ١٨٥٤ كادرات مؤهلة منهم ٧٦٤٢ من حملة الدكتوراه و٤٩٨ من حملة الماجستير و٧١٢٣ من حملة البكالوريوس والأخرون منهم مايزيد علي ٢٦٠ عبارة عن صالة إدارية.

وتعاني هذه المعاهد والمراكز من مشكلات إدارية وتنظيمية ومالية متعددة منها طبيعية يعتمدها إدارية فهناك معاهد ومراكز تابعة لوزارات مختلفة (الصحة - الزراعة - الصناعة - الثقافة - التعليم - البحث العلمي - الكهرباء والطاقة - الأشغال العامة - النقل والمواصلات - الخ) وبعضها يتبع لجامعات متنوعة (القاهرة - المنوفية - الأزهر - الخ) وهذه التبعية التنظيمية تطبع نشاط وأداء ويبرامج عمل هذه المعاهد والمراكز البحثية بطابع بيروقراطي ومكتبي يؤثر على ميزانياتها واعتماداتها التي غالباً ما يحددها الأسلوب المعتمد في صياغة الميزانية للجهات والمصالح الحكومية المختلفة وهو أسلوب لا يصلح على الإطلاق في تمويل برامج ومشروعات الأبحاث الجادة والابتكارية.

٢. يأتي في الخط الثاني منظومة البحث العلمي في مصر نحو ١١٠ كليات ومعاهد جامعية تتمثل في الكليات العملية وهي الهندسة والطب بأنواعها والصيدلة والزراعة والطب البيطري والعلوم ونحو ١٨ كلية ومعهدا عاليا لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات الإلكترونية وهذه الكليات ومعاملها إذا أعيد تنظيمها والاهتمام بنظم البحث فيها وعودة نظام ساعات التدريس للأساتذة ووضع خطط ومشروعات بحثية لها اعتمادات مالية ذات قيمة في إطار الخطة الاستراتيجية القومية للبحوث والتكنولوجيا يمكن أن تحقق نتائج هائلة.

٣. لدينا أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا التي أنشئت منذ عام ١٩٧١ لإدارة الجهد القوي في هذا المجال وقد عقدت الأكاديمية أكثر من ٢٥ اتفاقية وبرتوكول للمعاون العالي والتكنولوجي مع عدد من الهيئات الأجنبية المناظرة في ٢٥ دولة تبادل خلالها أكثر من ٢٠٠ باحث مصري وأجنبي في مجالات العلوم كما تم إيفاد أكثر من ٣٠٠ عالم وباحث مصري إلى ١٥٠ مؤتمر دولية للمشاركة وتقديم ٢٥٠ منحة دكتوراه ونحو ٨٥٠ منحة تدريبية من ٣٣ دولة أو مؤسسة أجنبية لكن عدم وجود استراتيجية قومية للبحث العلمي والتكنولوجي في السنوات الماضية حال دون الاستفادة من هذه الجهود المميز.

٤. ولا يمكن الحديث عن منظومة البحث العلمي دون ربطها بمباشرة بالبنية التحتية التي تجسدها الممارس التعليمية في مراحلها المختلفة وهناك جهود مضنية تبذل لإصلاح تطويرات مهمة في المناهج التعليمية ومعامل اللغات وأجهزة الكمبيوتر بيد أن القيم السائدة مازالت دون المستوى المطلوب لتفقيس قيم العلم والتعلم ويحتاج الأمر إلى الاهتمام بهذا الكون ورسم سياسات جادة

#### توزيع الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة

في الدول المتقدمة خلال الفترة ١٩٩٠ - ١٩٩١ بالآلاف

البلد	أبحاث المنشورة	البلد	أبحاث المنشورة
١ الولايات المتحدة	١٧١٢	٥ هولندا	٨٥
٢ بريطانيا	٤١٣	٦ السويد	٧٦
٣ اليابان	٣٠٢	٧ سويسرا	٦٦
٤ ألمانيا الغربية	٢٦٨	٨ إسرائيل	٤٩
٥ فرنسا	٢٢١	٩ بلجيكا	٤٢
٦ كندا	١٩٢	١٠ الدانمرك	٣٩
٧ إيطاليا	١٤٢	١١ فنلندا	٢٨
٨ إسرائيل	٩١	١٢ النرويج	٢٣

ليكون بمثابة القاعدة التحتية لتفريق العلماء والمبدعين والمفكرين مستقبلا وبشكل ممنهج وعُدوس يعتمد على التفكير وليس التقليد.

٥. لدينا إلى جانب ذلك ورش ومعامل وزارة الإنتاج الحربي والقوات المسلحة وهي تمتلك بنية تنظيمية منضبطة وكوادر بشرية وبحنية مدربة على البحث التطبيقي والابتكار العملي كما تملك إمكانيات مادية مناسبة تخصيص اعتمادات كافية لمشروعات بحثية تطبيقية مهمة في المجالات المدنية مثل تطوير المنتجات والرقائق الإلكترونية CHIEPS وأشباه الموصلات Simcomductors والبرمجيات ووسائل الاتصال ومعالجة الفلزات والكيمياء الحيوية والنشاط النووي في استخداماتها السلمية وغير السلمية.

٦. ورش ومعامل الشركات العامة التي لم يجر خصخصتها بعد وكذا الشركات الصناعية الخاصة يتم حصرها بنقله لدى أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمي وتنشيط دورها البحثي والتطويري في مجالات الإنتاج وتحتوي وزارة الصناعة والتنمية التكنولوجية بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ووزارة البحث العلمي تنظم ورش عمل ونشاطات ومؤتمرات دورية منتظمة خلال العامين القادمين لقادة ومسؤولي قطاعات البحوث في هذه الشركات للتعرف على برامجهم ومشروعاتهم البحثية مستقبلا وتجاربهم في الماضي. إذا كانت ثمة إنجازات ملموسة والتأكيد على أهمية البحث التطبيقي في هذه المشروعات بعد التأكد من جدتها وفاعليتها في تطوير المنتج المصري (شركات أدوية - أغذية - صناعات هندسية - الخ) مع إتاحة الفرصة للموهوبين في الكوادر الوسيطة والتفنيذية بهذه المصانع بالتدريب والسفر في بعثات إلى الدول المتقدمة للتعرف على تجاربها ونظم إدارة معاملها ومشروعاتها البحثية.

٧. لدينا الهيئة العامة لمدينة مبارك للأبحاث العلمية بمدينة برج العرب التي صدر قرار بإنشائها منذ عام ١٩٩٣ وتضم ثلاثة معاهد ومراكز علمية تطبيقية متطورة ومن المأمول أن تتسع لتشمل اثني عشر مركزا بحثيا في مجالات متنوعة.

٨. لدينا صندوق البحوث والدراسات الاستشارية والتكنولوجية والفنية الذي صدر قرار بإنشائه عام ١٩٨٨ وقد مضت عشر سنوات دون أن يحقق النتائج المرجوة منه لذا فإن تحويل هذا الصندوق في ظل السياسة الجديدة إلى الصندوق القومي للعلوم والتكنولوجيا، كأحد أهم مصادر تمويل الجهد البحثي القومي ويخصص له تمويل حكومي يتراوح بين ٢.٥٪ إلى ٥.٥٪ من الموازنة العامة للدولة سنويا وفتح باب التبرعات المؤسسية العامة والخاصة والمؤسسات التمويلية الإقليمية والدولية الفنية (اليونيدو - اليونيسكو - المجلس الاقتصادي الاجتماعي للأمم المتحدة - الصندوق الكويتي للتنمية - الخ) مع خصم التبرعات الخاصة من الوعاء الضريبي للأفراد والشركات والمؤسسات الخاصة والبحث عن سبل إعلامية جادة لإبراز هذا الدور التنموي من جانب المبرعين وتشجيع هذا السلوك العام.

والآن كيف تعمل هذه الإمكانيات وفقا لآلية عمل دقيقة ومنظمة؟

أ. إنشاء " المجلس القومي للعلوم والتكنولوجيا " تحت الإشراف المباشر للسيد رئيس الجمهورية، حيث دلت تجربة عشرات السنين أن نجاح المشروعات القومية أو العملاقة ترتبط بمدى الإشراف المباشر والشخصي لأعلى سلطة سياسية في البلاد، ويرغم كثرة المشروعات التعميرية الكبرى



مثل مشروع توشكى وسياء فإن المشروع العلمى والتكنولوجى القومى يأتى فى طليعتها على الإطلاق حيث سيتوقف على نجاحه قدرتنا على مواجهة التحديات التى تهدد كياننا كأمة وك دولة وكقوى إقليمية ودولى.

ويضم هذا المجلس الوزراء المعنيين بالبحث العلمى والتنمية التكنولوجية وخلق البيئة والمناخ الثقافى والإعلامى والتعليمى المحضن اجتماعيا وإنسانيا لهذه الأهداف الكبرى كما يضم فى عضويته رؤساء المعاهد والمراكز العلمية المتخصصة (٧٦ مركزا ومعهد) ورئيس مجلس إدارة مدينة مبارك العلمية وممثل اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وكبار رجال الأعمال والمشروعات الصناعية الخاصة وكبار رجال الثقافة والفكر باعتبارهم ضرورة حيوية لرسم وتصحيح اتجاهات التفكير الاستراتيجى والحضارى بشأن الأبناء البحثى والعلمى المصرى ككل كما يتولى وزير الدولة للبحث العلمى الأمانة الفنية لأعمال المجلس وتحضير جدول أعمال وطريقة إدارة الجلسات وتحضير أوراق العمل.

كما يتولى الوزراء المعنيون عرض مشروعات وزاراتهم البحثية أو المرتبطة بنهية البيئة الاجتماعية والعلمية بحيث يجرى التنسيق القومى بين كل هذه الفاعليات مع إيجاد آلية داخل المجلس للرقابة والمتابعة لا تم الاتفاق عليه ووضعه فى إطار الخطة القومية الخمسية ويجتمع المجلس كل ثلاثة شهور أو أقل وفقا لسير العمل وضرورات الحال.

ب. يتولى "ال الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا" الدمج التالى لمشروعات الأبحاث العلمية ذات الطبيعة الاستراتيجية (الدواء، الصحة والأمراض، الخطرة، الكيمياء الحيوية، الهندسة الوراثية.. الخ) من خلال اعتماداته أو التبرعات التى يتلقاها أو اتفاقيات التعاون الفنى الثنائية أو الجماعية هذا بخلاف ما تستطيع الوزارات الأخرى توفيره لمشروعاتها البحثية أو نتيجة طلبيات أبحاث أو مشروعات تطوير منتجات أو خدمات بعض الشركات الخاصة أو العامة المحلية أو الإقليمية أو الدولية من إلام الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا بحجم ما تلقت هذه المشروعات البحثية من أموال حتى يتسنى التفكير بدقة على مستوى الإنفاق البحثى فى البلاد وأفق تطوره أو تقاطع ضعه.

ج. يتم ربط مراكز ومعاهد البحوث المتخصصة بالشركات والمؤسسات المناظرة ربطا فنيا وليس إداريا بحيث يحقق العلاقة الصحيحة بين الأبحاث الأساسية ومجالاتها التطبيقية وبيئاتها العملية ويكون من حق هذه المراكز والمعاهد البحثية إجراء أبحاثها فى أى شركة أو قطاع إنتاجى دون عوائق إدارية أو بتصاريع لاحقة للعمل.

د. تعدل لوائح الصرف والشراء والمكافآت وغيرها فى مراكز ومعاهد البحوث بحيث تمنح مروفة أكبر للعمل البحثى ويستعان بخبراء وعلماء من خارج المعهد البحثى كلما استدعت الضرورة ذلك سواء كانوا مصريين أو أجانب ويقتصر فى التقييم النهائى على النتائج الفعلية للمشروع ما حققه الباحث من نجاحات كما ينبغى إعادة النظر فى نظم الترقى والأقدمية داخل هذه المعاهد بحيث يرتبط نظام الترقى بمدى ما حققه الباحث من نتائج عملية لأبحاثه.

هـ. ينبغى فض الاشتباك بين وزارتى التعليم العالى ووزارة الدولة للبحث العلمى بحيث يتفرغ وزير الدولة للبحث العلمى متابعة النشاط البحثى القومى فى كافة المؤسسات والمعاهد والشركات والهيئات بصرف النظر عن تبعيتها الإدارية ويعرض تقريراً دورياً بأوضاعها ومشروعاتها ونجاحها أو

فشلها على المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا برئاسة السيد رئيس الجمهورية للتعرف على أوجه القصور وكيفية تلافيها وتعزيز فرص النجاح وبالمقابل تتيح الفرصة لوزير التعليم العالى لتطوير الأداء المتواضع للجامعات المصرية وكلياتها مع منح تركيز أكبر للكليات العملية وتنشيط معاملها وتعزيز نظام الأساتذة المتفرغين للأبحاث إجباريا كل خمس سنوات ولدى عام كامل أو عامين للاستفادة من هؤلاء الأساتذة وابتكاراتهم وخبراتهم فى مجال البحوث التطبيقية والعملية.

و. تتولى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا تنظيم مؤتمرات سنوية لأصحاب براءات الاختراع المصريين والذين تجاوزت عدد براءات اختراعاتهم حتى الآن مائة ألف براءة اختراع منها نحو ٢٠٪ على الأقل صالحة للتطبيق العلمى أى ما يعادل ٢٠ براءات اختراع والاستفادة منها.

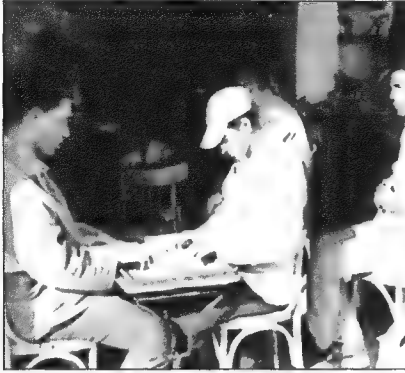
وتحقق هذه المؤتمرات السنوية لأصحاب أهم هذه البراءات المسجلة عدة أهداف إيجابية منها إشعارهم بأنهم محل رعاية واهتمام أجهزة الدولة والسلوكين فيها وأجهزة إعلامها وثانيا دفع بهم إلى مزيد من الابتكار والاختراع ثم أنها أخيرا وسيلة من وسائل تسويق هذه الاختراعات لدى الشركات الخاصة ولدى رجال الأعمال المهتمين بتطوير منتجاتهم وتقديم الأكاديمية تقريرا دوريا عن هذا النشاط لدى المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا فى اجتماعاته الدورية برئاسة السيد رئيس الجمهورية.

ز. إن فكرة إنشاء جامعة حديثة للعلوم والتكنولوجيا بمدينة ٦ أكتوبر التى تم وضع حجر الأساس لها خطوة جيدة فى المسيرة القومية وهى تطبيق لأفكار عالما البارز دكتور أحمد زويل بيد أن هذه الجامعة لا ينبغى أن تطفى على الاهتمام الجاد والمسئول عن تطوير كلياتها العملية القائمة بالجامعات المصرية (العلوم، الهندسة، الطب، الصيدلة، الزراعة.. الخ) والتى أحسيناها ١١٠ كلية تحتاج إلى دفعة قوية لتكون سندا للهدى البحثى والعلمى المصرى وإعادة النظر فى نظم تعليمها وتجهيزاتها العملية ضرورة إستراتيجية لعملا الوطنى ككل وينبغى أن تحظى باهتمام ومتابعة "المجلس القومى للعلوم والتكنولوجيا، ويقدم وزير التعليم العالى تقارير دورية عما تم إنجازه فى تطوير وتجهيز هذه الكليات.

ح. لضمان فاعلية نظام تمويل البحث العلمى والتعليمى فى مصر نقترح إصدار توجيهات مشددة تمنع تماما على الأجهزة الحكومية ومسؤوليها أنفاق أية مبالغ من موازناتها على الإعلانات الاجتماعية (تفئة.. تمزج.. الخ) ووضع عقوبات صارمة على هذا السلوك وأحالة هذه المبالغ موازنات الأجهزة الحكومية إلى "الصندوق القومى للعلوم والتكنولوجيا، أو للجهود الرامية لتطوير التعليم (تمويل جوائز عيد العلم أو عيد التفوق) أو بناء مدارس جسيده خاصة فى القرى والأحياء الفقيرة بالمسن وتقدر هذه المبالغ سنويا بنحو ٢٠٠ مليون جنيه فى المتوسط ولأشك أنها مبالغ كافية لتعزيز فرص إشاعة مناخ إيجابى بين الأطفال ومطالبا المدارس أو الباحثين والعلماء.

خ. الاستفادة من الأبحاث والدراسات التى تقوم بها المجالس القومية المتخصصة وهى على درجة عالية من العمق.

هذه هى بعض التصورات والرؤى بشأن إدارة إستراتيجية لقطاع حيوى فى هيكل وبنية الإدارة المصرية، ونعتقد أن نجاح هذه الرؤية تعتمد على مشاركة العلماء نوى الخبرة فى الداخلى والخارج وهى مناقشة هذه التصور وإدخال التعديلات الكفيلة بإخراجه بالصورة التى تكفل انطلاق قطاع البحث العلمى إلى أفق الأفق الجسيمة بكل تحدياتها ورحابة احتمالاتها وطموحاتها إزاء المستقبل. ■



# الاستثمار ودوره فى علاج مشكلة البطالة

إعداد: الإدارة المركزية للبحوث  
بالجهاز المركزى للتظيم والإدارة

الفضل الأول

مفهوم واستراتيجية الاستثمار

## مفهوم الاستثمار :

توجد تعريفات عديدة لمعنى الاستثمار لكل منها منظوره الخاص فيمكن تعريفه بأنه «الاستخدام الأمثل للمدخلات والطاقة الإنتاجية والموارد المتاحة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات التي تعتبر أساسا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين».

كما يعرف الاستثمار بأنه :- «توظيف الأموال المتاحة في اقتناء أو تكوين أصول بقصد استغلالها لتحقيق أغراض المستثمر».

كذلك يمكن أن يعرف الاستثمار بأنه «ارتباط بهدف تحقيق مكاسب متوقعة على مدى فترة زمنية طويلة فى المستقبل، فالاستثمار إذن هو نوع من الإنفاق ولكنه إنفاق على أصول يتوقع منها تحقيق عائد على مدى فترة طويلة من الزمن».

لذلك يطلق عليه البعض اصطلاح «إنفاق رأسمالى» تمييزا له عن المصروفات

يمثل العنصر البشرى ركيزة أساسية فى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر لذلك فإن الاهتمام باستثمار الإمكانيات والطاقات البشرية هو الاستثمار الأمثل من شأنه تعظيم المردود الاقتصادى والاجتماعى لهذا الاستثمار.

وتواجه مصر الكثير من التحديات التى تؤثر على الجهود المبذولة فى سبيل التنمية، وتأتى مشكلة البطالة على رأس قائمة هذه التحديات فهى تنشأ نتيجة لاختلالات سياسية واقتصادية وهى مصدر لعدة مشاكل اجتماعية مثل زعزعة الاستقرار والأمن ونشر الانحراف والجريمة وكذلك التعصب الدينى وكلها كوارث تفقد الإنسان هدفه للتنمية.

لذلك فإن التصدى لمثل هذه المشكلة يتطلب تضافر جميع الجهود للتغلب عليها من خلال تعاون جميع الأطراف مثل المجتمع المدنى والقطاع الاستثمارى ورجال الأعمال مع الحكومة.

ونظرا لوجود تغيرات جوهرية فى استراتيجية الاستثمار فى مصر، حيث أصبحت التنمية منذ منتصف السبعينيات فى القرن العشرين تعتمد بشكل متزايد على نمو وتعاظم الاستثمار الخاص والوطنى والأجنبى على السواء، الأمر الذى يتطلب تهيئة البيئة الاستثمارية بوجه عام لدفع الاستثمار الخاص وتوظيفه على نحو يحقق للاقتصاد القومى أكبر عائد ممكن وأعلى مردود من منظور التنمية الشاملة.

وحيث إن طبيعة هيكل الاستثمار الخاص فى مصر ملأه فى الوقت الحاضر وفى المستقبل المنظور للأنشطة الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم فإنه من المهم تشجيع الشباب على إقامة المشروعات الصغيرة خاصة مع تطبيق برامج الخصخصة على الهياكل المؤسسية فى مصر واتجاه الدولة لإصلاح مسار الاقتصاد والأخذ بنظام آليات السوق وتشجيع القطاع الخاص وإطلاق طاقاته ليسهم إسهاما فعالا فى بناء اقتصاد قوى مزدهر.

التشغيلية أو المصروفات الجارية مثل الأجور والمرتبات والصيانة وشراء المواد الخام.

### دوافع الاستثمار

هي العوامل التي تشجع أو تبث الرغبة في اتخاذ قرار الاستثمار ومنها :-

#### ١) الرغبة في الربح

يعتبر الربح هو الهدف الأساسي لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث يسعى الأفراد والمؤسسات عادة إلى الاستثمار في الأنشطة التي حققت وما زالت تحقق أرباحا مرتفعة نسبيا.

#### ٢) التفاوض والتشاور

إن اتخاذ القرارات الاستثمارية الجديدة يتم في ظروف احتمالية تعتمد على توقعات المستثمر بشأن الأرباح التي ينتظر تحقيقها.

وهذه التوقعات تبني على ضوء الأحوال الاقتصادية في الحاضر والمستقبل وعلي الرغم من أن عوامل عديدة نفسية واجتماعية وسياسية بجانب العوامل الفنية والاقتصادية تلعب دورها في التفاوض والتشاور إلا أنه لحالة الطلب والربح المحقق دورا في التفاوض والتشاور، فالمشروع الذي يحقق زيادة مستمرة في الطلب على منتجاته يكون أكثر تفضيلا بالنسبة للمستقبل.

#### ٣) مواجهة احتمالات زيادة الطلب أو انقاس السوق

قد يلجأ المنتج إلى توسيع طاقته الإنتاجية بهدف مواجهة زيادة محتملة في الطلب على السلع المنتجة سواء كان هذا الطلب للسوق المحلية أو للسوق الخارجية.

وفي ظل المنافسة الكاملة فإن كل مشروع لا يعمل فقط على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح ولكنه يسعى للحفاظ على نصيبه من السوق في ظل ظروف المنافسة الاحتكارية.

#### ٤) التقدم العلمي والتكنولوجي

يعد الأخذ بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة من الأهمية بالنسبة لمشروعات الإنتاجية للمحافظة على مركزها التنافسي في السوق لأن التقدم التكنولوجي له مزايا عديدة منها خفض متوسط تكلفة الوحدة المنتجة وزيادة القدرة الإنتاجية والتنافسية

للمشروع وبالتالي تحقيق معدلات أعلى للأرباح.

#### هـ) بناء رأس المال الاجتماعي والتنمية الاقتصادية

أن قرارات الاستثمار في مجال رأس المال الاجتماعي تتأثر أيضا بتقديرات الربح ولكن الربح هنا يقصد به الربح الاجتماعي أو العام من أجل التنمية الاقتصادية في المجتمعات النامية.

#### مجالات الاستثمار

الاستثمار يمكن أن يكون في أحد المجالات الآتية :-

١- مشروعات جديدة : وهي مشروعات لم تكن موجودة من قبل ويتولدها طاقا إنتاجية جديدة

٢- مشروعات استكمال : وهي تمثل أصولا مطلوب إضافتها لمشروعات قائمة أصلا فهي إضافة طاقة إنتاجية بفرض تحقيق توازن بين مراحل الإنتاج المختلفة.

٣- مشروعات إحلال وتجديد : تحديث، وهي تمثل شراء أصول جديدة بدلا من الأصول القديمة أو التقادمية للاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية أو لتحسين الكفاءة الإنتاجية وترتبط المصروفات التشغيلية بفترة قصيرة نسبيا من الزمن عدة أسابيع أو عدة شهور سنة على الأكثر ويمكن تحديد المكاسب المتوقعة منها بسهولة.

فإذا ما يتم دفع الأجور والمرتبات فإن يكون هناك عمال وموظفون وإذا لم تشتتر المواد الخام فإن يكون هناك إنتاج.

أما المكاسب أو المنافع المتوقعة الناتجة عن مشروع جديد أو استكمال أو تحديث مشروع قائم فإنها أصعب في التقدير لأنها مرتبطة بعوامل مستقبلية متعددة بالإضافة إلى أن تحقيق المكاسب قد لا يتم إلا بعد مرور عدد كبير من السنين بما يحوي ذلك من غموض ومخاطر.

وإذا كان الانشقاق الرأسمالي يشمل مشروعات جديدة أو استكمال مشروعات قائمة أو تحديث أصول موجودة فإن كلمة استثمار تستخدم لتحوي شراء أية أصول يتوقع منها مكاسب في المستقبل مثل شراء الأوراق المالية لذلك فالعبء يطلق لفظة الاستثمار الرأسمالي على شراء الأصول الحقيقية للتمييز بين الاستثمار الرأسمالي والاستثمار بالعمق العام.

#### مفهوم مشروع

في المصطلحات المتادة للاستثمار فإن

كلمة مشروع تعنى وحدة استثمارية مقترحة يمكن تمييزها فنيا وتجاريا واقتصاديا عن باقي الاستثمارات فتحدد مشروع يكون بمقتضى دراسته وتحليله وتقييمه ولذلك فمن الضروري أن يكون مميذا حتى يمكن عمل الحسابات اللازمة واختياره أو رفضه أو تعديله. مثل قرار شراء حاسب إلكتروني فإنه مشروع حيث يمكن حساب التكلفة والعائد لتحقيق مدى ربحيته.

#### كيفية اتخاذ القرار الاستثماري

تبدأ عملية اتخاذ القرار الاستثماري من وجود فرص استثمارية لدى المستثمر هذه الفرصة تعبر عن مجال استثماري معين في نشاط معين من الأنشطة الاقتصادية الاستثمارية وتتحول إلى فكرة لدى المستثمر تحتاج إلى دراسة فيلجأ إلى دراسة جدوى مبدئية وهي تبدأ بدراسة الجدوى القانونية والبيئية ودراسة الجدوى التسويقية ودراسة الجدوى الفنية والهندسية ومن ثم الجدوى المالية والتجارية، وأخيرا دراسة الجدوى الاجتماعية وإذا كانت هذه الدراسة إيجابية يتم تحديد درجة إيجابيتها وإذا كانت مشجعة يتم اتخاذ القرار بالاستثمار ثم يقوم المستثمر بإعداد تأسيس المشروع واستخراج التراخيص المختلفة من الجهات التنفيذية ليكون قادرا على مزاولة النشاط وذلك بتوفير جانب من رأس المال العامل يكفى لدورة تشغيل أولى في بداية الإنشاء.

#### خطورة قرار الاستثمار

ربما يكون قرار الاستثمار طويل الأجل أهم قرار في ميدان الأعمال، فهو ارتباط مالي بمبالغ كبيرة نسبيا لأجل طويلة يصعب جدا أو يستحيل الرجوع فيها دون خسائر باهظة. وتتعدد المخاطرة حسب كل حالة بطبيعة الحال.

وإن نجاح المنشآت في المستقبل يتوقف على قرارات الاستثمار التي تتخذ في الحاضر فقرار إنشاء مصنع بملايين الجنيهات في منطقة معينة مثلا لإنتاج وتوزيع سلع معينة قرار أساسي يحدد معظم القرارات التالية له.

لذلك فإن قرار إنشاء مشروعات جديدة يتم على أعلى مستوى سواء مستوى الشركة أو البنك أو الوزير أو مجلس الوزراء، بل إن كثيرا من الشركات والبنوك

مثل (عدم التأميم - المصادرة - فرض الحراسة... إلخ)  
- منح القانون العديد من الإعفاءات الضريبية للمشروعات الاستثمارية باختلاف أنواعها.  
- تنظيم إنشاء المناطق الحرة ووضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم العمل بها.

- إطلاق الحرية للمشروعات أيا كانت جنسية الشركات في تملك الأراضي والعقارات.

- إطلاق الحرية للمشروعات الاستثمارية في استيراد مستلزماتها المختلفة دون الإخلال بأحكام القوانين واللوائح المنظمة للاستيراد.

- إنشاء مكاتب خدمة الاستثمار في المحافظات تختص بخدمة المستثمرين برئاسة المحافظ وعضوية ممثل لهيئة الاستثمار وبعض الجهات الأخرى بحيث تكون لها دور فعال في تسهيل عمل المستثمرين وحل مشاكلهم في جميع مراحل إنشاء المشروع.

- تنفيذ بعض القرارات الخاصة بتخفيض الرسوم التي كانت تشكل عبئا على المشروعات الاستثمارية.

- إعداد خريطة استثمارية تستهدف تحديد مواقع الاستثمار المختلفة التي يقبل عليها المستثمرون دون الدخول في مشكلات تبعية هذه المناطق لأي جهة وتحديد المواقع التي تصلح لكل مشروع.

- الإسراع في تنفيذ برامج الخصخصة وتخفيض القيود البيروقراطية.

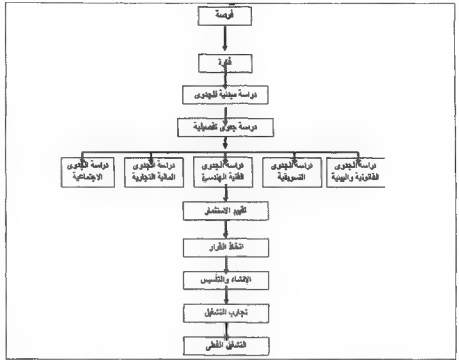
- كما قامت الحكومة بوضع الأسس القانونية والتنظيمية الرئيسية لإدخال سوق رأس المال المصرية ساحة المنافسة العالمية بحيث يلعب دورا مهما في مجال الاستثمار على النحو التالي :

■ خلق قنوات جديدة لجذب المدخرات وتحويلها إلى مجال الاستثمار.

■ تنظيم إصدار الأوراق المالية.

■ تشجيع التصدير حيث إنه أحد أهداف الاستثمار.

- وضع برنامج لإصلاح الإداري لإصلاح الخلل في الهياكل الإدارية وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الخدمات المقدمة وبخاصة المتعلقة بالتعامل مع المستثمرين بحيث تساهم في



الشكل رقم (١) يوضح المراحل المختلفة التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية

- مناخ اقتصادي (السياسات الاقتصادية والإجراءات الاقتصادية المختلفة)  
- مناخ اجتماعي (العادات والقيم التي تحكم البيئة المحيطة بالمشروع)  
ج - أهم ملامح مناخ الاستثمار في مصر:-

انتهجت الحكومة المصرية العديد من السياسات خلال السنوات الأخيرة لتهيئة وتوفير المناخ المناسب للاستثمار لتحقيق الأطمئننان للمستثمر وتعطيه عائدا مجزيا لاستثماراته ويمكن تلخيص أهم الملامح التي تميز مناخ الاستثمار في مصر كما في الشكل التالي : الشكل رقم (٢)

**دور الدولة في تشجيع الاستثمار**  
أصدرت الدولة العديد من التشريعات والقوانين لحماية وتشجيع الاستثمار وكان آخرها

القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ وقد عكس هذا القانون العديد من الاعتبارات لعل أهمها.

- توحيد الجهة التي تتعامل مع المستثمرين للحصول على جميع التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات.  
- تحديد طرق تسوية منازعات الاستثمار بين الدولة والمستثمرين من رعايا الدول الأخرى.  
- وضع العديد من ضمانات الاستثمار

تتبنى إدارة لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية.

كما أن الكثير من الحكومات أنشأت وتنشئ إدارات وهيئات لتقييم الاستثمارات الوطنية أو الاستثمارات المشتركة مثل الهيئة العامة للاستثمار في مصر.

كما أن كثيرا من المؤسسات الدولية قامت وتقوم بوضع دليل لتقييم لمشروعات الاستثمارية مثل اليونيدو، ومركز التنمية الصناعية للدول الصناعية مثل «دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية».

والخلاصة أن قرار الاستثمار ليس بالأمر اليسير ويتطلب الأمر القيام بدراسة جدوى أي مشروع يمارحله المختلفة.

#### مناخ الاستثمار العام

أ - معنى المناخ العام للاستثمار

هو مجموعة النظم والسياسات والإجراءات الاقتصادية والإدارية التي تتخذها الحكومة والتي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المشروع خلال حياته الإنتاجية.

ب - لذلك فإن المناخ العام للاستثمار يتكون من :-

- مناخ سياسي (النظام السياسي والحاكم)

٧,٧% عام ١٩٧٦ واستمرار القطاع الحكومي  
والعام في إحداث توازن ظاهري في سوق  
العمل من طريق تعيين خريجي الجامعات  
والمعاهد والمدارس المتوسطة والذي أسهم  
في عدم ظهور البطالة من المتعلمين.  
الفترة الثالثة :

شهدت هذه الفترة تزايد متسارع  
لمعدلات البطالة نتيجة لعدة عوامل :-

١- عدم قدرة الحكومة على الاستمرار  
في سياسة التعيينات.

٢- انخفاض الهجرة الخارجية للعمالة  
المصرية وعودة بعض هؤلاء العاملين بعد  
حرب الخليج.

البطالة في مصر ما بعد الإصلاح  
الاقتصادي :

بسبب ماعانته مصر من تضخم متزايد  
اتبعت سياسة انكماشية في ظل الإصلاح  
الاقتصادي وبدءاً من عام ١٩٩٧ بدأت نسبة  
البطالة في الانخفاض نتيجة للدخول في  
مرحلة الإنتاج وزيادة حجم الاستثمار وما  
استتبعه من زيادة الطلب على العمالة.

**تعريف البطالة :**

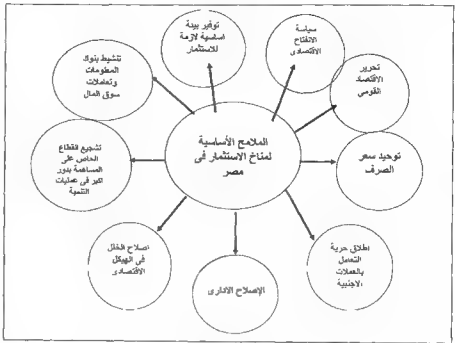
يصعب الوصول إلى مفهوم محدد  
للبطالة حيث تعددت التعريفات فيري  
بعض الاقتصاديين أن البطالة هي الحالة  
التي تنطبق على الأشخاص القادرين على  
العمل ولا يعملون ويرى آخرون أنها تشمل  
اختلافاً بين قوة العمل المتاحة في مجتمع  
معين وبين فرص العمل المتاحة وبصفة  
عامة هناك مفهومان للبطالة :-

١. المفهوم الرسمي للبطالة : وهي  
الفرق بين حجم العمل المعروف وحجم  
العمل المستخدم في المجتمع خلال فترة  
زمنية معينة.

٢. المفهوم العلمي للبطالة : وتعرف  
البطالة وفقاً لهذا المفهوم بأنها الحالة  
التي لا يستخدم المجتمع قوة العمل فيه  
استخداماً كاملاً، وبالتالي يكون الناتج  
الفعلي في هذا المجتمع أقل من الناتج  
المحتمل مما يؤدي إلى تدنى مستوى  
رفاهية أفراد المجتمع عما كان يمكن  
الوصول إليه.

أنواع وأشكال البطالة :

هناك أكثر من تقسيم للبطالة أو  
التعطل تبعاً لنوع البيانات المتاحة وكذلك  
الغرض من استخدام هذا التقسيم وذلك  
من خلال استعراض أنواع البطالة مع



الشكل رقم (٧)

زيادة معدلات التشغيل وتحقيق في الوقت  
نفسه معدل نمو اقتصادي مرتفع.

ويمكن تقسيم مشكلة البطالة قبل  
الإصلاح الاقتصادي إلى ثلاث فترات :

الفترة الأولى :  
لم تشهد هذه الفترة تضخم في  
البطالة ويرجع ذلك إلى تبني الحكومة  
سياسة تعيين الخريجين التي رفعت  
العمالة الحكومية نتيجة لهذه السياسة  
دون زيادة لإنتاجيتها.

الفترة الثانية :

بعد حرب سنة ١٩٧٣ جاء دور التنمية  
الاقتصادية لاقتصاد تهالك بنيته  
الأساسية وتعجز مذكراته المحلية عن  
تحمل مسؤولية هذه التنمية ومن ثم  
اتبعت سياسة الانفتاح الاقتصادي لجذب  
رأس المال العربي والأجنبي ليمر ليتولى  
مسؤولية التنمية وتزامن هذا مع ارتفاع  
أسعار النفط الذي شجع دول الخليج على  
زيادة استيرادها للعمالة المصرية ذات  
المهارات والخبرات العالية ولقد لعبت هذه  
الهجرة دوراً كبيراً في فرص العمل مثلت  
٢٠% من القوى العاملة المصرية.

ولكن بعد انتهاء الحرب وتسريح عدد  
كبير من المجندين ومن ثم إضافتهم  
للقوى العاملة مع تراجع بعض القطاعات  
الإنتاجية عن استيعاب العمالة أدى كل  
ذلك إلى تزايد معدلات البطالة لتصل إلى

تشجيع الاستثمار.

■ نبذة تاريخية عن البطالة في مصر  
ما قبل وبعد الإصلاح الاقتصادي

■ أنواع البطالة  
■ حجم وخصائص البطالة  
■ أسباب مشكلة البطالة

## الفصل الثاني البطالة

نبذة تاريخية عن البطالة قبل وبعد  
الإصلاح الاقتصادي :-

ترجع البطالة إلى النمو السكاني  
المطرد وعدم قدرة سوق العمل على  
ملاحقة الزيادات في عرض قوة العمل  
فضلاً عن عدم التوافق بين مخرجات  
النظام التعليمي واحتياجات السوق، وتعد  
مشكلة البطالة من التحديات الرئيسية  
التي تواجه الاقتصاد الوطني لذلك  
تحرص السياسات الاقتصادية التي  
تنتهجها الدولة على التصدي بحزم لمشكلة  
البطالة، أما بشكل مباشر من خلال تبني  
برامج تشغيل تستهدف إتاحة المساندة  
المالية والفنية للمشروعات الصغيرة  
ومتناهية الصغر أو بشكل غير مباشر من  
خلال تهيئة المناخ الاستثماري عن طريق  
حزم من الإجراءات والتشريعات  
الاقتصادية التي تسهم بشكل فعال في

وأن معدل القوى العاملة (١٥) سنة فأكثر تقدر بنحو ٢٢,٤ مليون فرد في عام (٢٠٠٦ / ٢٠٠٧) مقابل ٢١,٩ مليون فرد في عام (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦)

بمعدل نمو ٢,٩٪، والجدول رقم (١) يبين تقدير قوة العمل ومعدل البطالة لسنة (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦).

### أسباب مشكلة البطالة

١ - عدم كفاية الاستثمارات المادية يرجع عدم كفاية الاستثمارات المادية لخلق فرص عمل تستوعب كل قوة العمل المتاحة إلى عدة عوامل أهمها :-

#### ■ إنتاجية منخفضة

لتركيب رأس المال المادي والبشري

إذ إننا يجب أن ننظر إلى الإنفاق في إعداد القوى البشرية على أنه استثمار يجب أن يكون له عائده، فعدم التخطيط والإعداد والاستخدام الأمثل المتكامل لقوة العمل يؤدي إلى غياب قدر كبير من عائدها فيجب تجنب الجزء المألوم اللازم من الأموال لإعادة الاستثمار بفرض خلق فرص عمل جديدة.

#### ■ عدم التنسيق بين سياسة

الاستخدام والسياسة النقدية

يجب أن تعمل السياسات النقدية على زيادة حجم الاستثمار واستقراره وعلى منع التقلبات أو الهزات السريعة في قيمة النقد بقدر الإمكان تجنباً لآثارها السلبية على معدل الاستثمار وبالتالي حجم الإنتاج.

#### ■ السياسة الضريبية وسياسة الاستخدام

يجب أن ينسق بين هاتين السياستين بأن نتجنب ارتفاع بعض الضرائب إلى الحد الذي يعرقل مدخرات الاستثمار

#### ■ سياسة الاستيراد والتصدير

وذلك باتباع سياسة تصديرية محددة حيث لها أثرها الواضح في حجم الاستثمار إذ كلما ازداد حجم الصادرات انتعشت الصناعات التصديرية وازدادت فرص العمل.

#### ■ عنصر الإدارة

### حجم وخصائص البطالة :

تستلزم دراسة البطالة من حيث الحجم أو الخصائص الإنمائية بالبيانات الأساسية عن السكان والقوى العاملة التي تولدت عنها ظاهرة البطالة ويجب أن يعتمد في قياس حجم الاستخدام وبالتالي حجم البطالة على عدد من المصادر الإحصائية ولا يكفي أي منها وحده لهذا القياس بل يعزز أو يكمل بعضها البعض وهذه المصادر هي كالتالي :-

١- الجداول المهنية في تعداد السكان : وهي توزع السكان المتكسبين على مختلف الأعمال والمهن في مختلف

توضيح علاقتها بسياسات تخفيض العمالة مع عرض لبعض الحلول التي يمكن أن تساعد في الحد من مشكلة البطالة.

#### ١- البطالة الإجبارية أو المفتوحة أو الصريحة :

وتشمل هذه المجموعة الأفراد الذين لا عمل لهم ويرغبون أن يبحثوا عن عمل عند مستويات الأجور السائدة ويتأثر هذا النوع من البطالة بسياسات تخفيض العمالة وتجميد التوظيف وعدم إلحاق أي عاملين جدد بوحدة العمل.

#### ٢- البطالة الخفية :

يشير هذا النوع من

البطالة إلى زيادة حجم القوى العاملة عن حجم الإنتاج بحيث لا يتأثر الإنتاج لو تم الاستغناء عن ذلك الجزء الزائد من حجم القوى العاملة.

#### ٣- البطالة الجزئية :

وهي البطالة الناشئة نتيجة لاضطرار بعض أفراد قوة العمل للتنقل من وظيفة لأخرى أو من عمل لأخر مما يضطرهم إلى البقاء مستعطلين خلال فترة الانتظار قبل شغل الوظيفة أو العمل الجديد.

#### ٤- البطالة الفنية :

وهي البطالة الناشئة عن استخدام الأساليب التكنولوجية في الإنتاج والتي أدت إلى الاستغناء عن بعض أفراد قوة العمل وهذا بالطبع أثر على سياسة تخفيض العمالة.

#### ٥- البطالة الموسمية :

تنشأ هذه البطالة نتيجة لتذبذب أو تغيير الطلب على قوة العمل والناشئ عن تذبذب مواسم العمل والإنتاج وذلك كما في القطاع الزراعي وقطاع الخدمات مثل الفنادق

#### ٦- البطالة الاختيارية :

وهي تلك الحالة التي تضم فيها نشاطاً معيناً أو اقتصاداً معيناً عمالاً قادرين على العمل وغير راغبين فيه عند مستويات الأجور السائدة والتي لا ترضيهم وقد تكون هذه الفئة من أصحاب المهارات العالية



المحافظات والمناطق الجغرافية كما تتضمن بيانات خاصة بالمتعطلين منهم يوم إجراء التعداد.

#### ٢- حصر القوى العاملة بطريقة العينة :

حصر على أساس عينة إحصائية يتراوح حجمها بين ٥ ٪، ٢٥ ٪ من مجموع السكان ويتحقق الخبراء الاقتصاديون والإحصائيون على الحصر بطريقة العينة لأنه يتطلب أداة إحصائية على أعلى مستوى من الخبرة والدقة إلا أن لهذا الحصر ميزة خاصة فيما يخص بإعطاء صورة أوضح وأوفى عن ظاهرة البطالة الموسمية والجزئية الخفية. وطبقاً للبيانات التي أعدها منظمة العمل العربية فإن تقديرات حجم السكان لمصر في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالي ٧٠,٤٣٠,٠٠٠ / ٦٩,٤٤٠,٠٠٠ بمعدل نمو ١,٩ ٪.

## العدد بالمليون

السنة	قوة العمل	المشتغلون	المتعطلون	معدل البطالة %
٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢١,٨	١٩,٧	٢,١	٩,٦
٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٢,٤	٢٠,٣٥	٢,٨	٩,٣

الوصل بين الاقتصاد من ناحية وبين أجهزة التعليم والتدريب من ناحية أخرى فهو يؤثر على مسار الخطط الاقتصادية سلباً نتيجة عدم تناسق أعداد الخريجين مع احتياجات السوق سواء الداخلية أو الخارجية.

ويتطلب تخطيط العمالة توافر عدة بيانات أساسية مثل بيانات عن بعض جهات العمل وازدياد الطلب على عمالة معينة كما تؤثر سياسات الدولة العامة وخططها الاقتصادية في تخطيط القوى العاملة.

٤- قصور الأجهزة الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات العمل يؤدي عجز هذه الأجهزة عن قياس الكفاءة الإنتاجية ومعدلات الأداء إلى التأثير على وضع أسس سليمة لتخطيط القوى العاملة حتى يمكن لها أداء دورها في التنمية الاقتصادية وحل مشاكل البطالة على النحو المرغوب فيه.

من ذلك نرى أن مشكلة البطالة تتطلب تضاهير جهود الأجهزة المختلفة بالدولة والتنسيق فيما بينها بحيث تبدأ في جمع الإحصاءات ووضع الخطط الاقتصادية السليمة وتخطيط القوى العاملة وقياس معدلات الأداء وذلك في خطط متكاملة متناسقة على المستويات الرئيسية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى.

## الفصل الثالث

### دور الإصلاح الاقتصادي في مواجهة مشكلة البطالة

١. حجم الاستثمار القومي الحقيقي ومعدل نموه.
٢. حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها.
٣. حجم التضخم.
٤. حجم صافي الهجرة إلى الخارج ومعدل نموها.
٥. حجم السكان ومعدل نموهم.
٦. سياسة الإنفتاح الاقتصادي.
٧. برنامج الإصلاح الاقتصادي.

وسوف نتناول كل عنصر فيما يلي :-  
١- حجم الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ومعدل نموه :  
كلما زاد الناتج المحلي الإجمالي وارتفع معدل نموه أدى ذلك إلى زيادة مستوى التشغيل والتوظيف نتيجة لخلق مزيد من

فنون إنتاجية كثيفة رأس المال وتفضيل استخدام الآلات على الرغم من ارتفاع تكلفة شرائها وتشغيلها نتيجة ارتفاع معدلات الأجور بالمقارنة بتكلفة عناصر الإنتاج الأخرى وكذلك نقص الملحوظ في العمالة عالية المهارة.

٢- اختيار تشكيلة المنتج من خلال تغيير هيكل الناتج الصناعي لصالح السلع الصناعية التي تتطلب مدخلات عالية من عناصر العمالة مثل السلع الاستهلاكية على أن تكون مطلوبة في السوق.

■ قصور خطط البحث العلمي حيث أدى ذلك إلى قيام الدول النامية بشراء هذه التكنولوجيات وأساليب تطوير الإنتاج بأثمان عالية من الدول المتقدمة إلى جانب استنزاف هذه الدول للثروات الطبيعية للدول النامية مما أدى إلى تفاقم ديون الدول النامية وعدم قدرتها على الاستثمار وخلق فرص عمل لأنبائها.

٢- قلة الموارد الطبيعية وسوء استخداماتها منها حيث تعتبر الخامات الطبيعية عصب الحياة الاقتصادية في الدول ونجد أن ندرة الأراضي الزراعية في مصر مع قلة المياه اللازمة لها العامل الأكبر في ضعف الاقتصاد المصري.

ويرجع عدم الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية في مصر لعدة أسباب منها :  
■ صعوبة الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وبخاصة المستوردة منها،

■ نقص الإمدادات من الطاقة وعدم توافر قطع غيار الآلات،  
■ عدم استكمال بعض مشروعات البنية الأساسية.  
■ انعدام القدرة التنافسية في الأسواق الخارجية.

٣- غياب تخطيط القوى العاملة يعبر عن تخطيط القوى العاملة همزة

حيث إن هذا العنصر على مستوياته المختلفة يعتبر العامل الأساسي اللازم لتعبئة القوى البشرية بغرض زيادة الناتج القومي لأن عنصر الإدارة هو القادر على اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه بطريقة تؤدي إلى الاستخدام الكامل لكل الاستثمارات المتاحة

■ عدم مساهمة برامج التعليم والتدريب للواقع الاقتصادي واحتياجاته الأساسية وذلك لعدم توافر خطط للعمالة تبين الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وعدم توفير الاستثمارات اللازمة لإنشاء مراكز التدريب المهني والتدريب التحويلي.

■ حجم ونمط الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية المختلفة فقد اقتصرت سياسة توزيع الاستثمارات الثابتة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة منذ منتصف السبعينيات وحتى الآن بتحيز واضح ضد القطاعات السلبية مثل الزراعة والصناعة والتشييد وذلك لصالح القطاعات الخدمية مثل (النقل والمواصلات وقناة السويس والتجارة)، كما أن القطاعات التي تحظى بمعدلات مرتفعة من الاستثمارات مثل قطاعات الطاقة والبتروول والنقل والمواصلات لا تسهم في إيجاد فرص العمل وذلك لأنها تعتمد على أساليب تكنولوجية حديثة وعالية التكلفة لا تحتاج إلى عمالة كثيفة، مما لا يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة إلا بنسب محدودة.

■ نمط استخدام الاستثمار في القطاع الصناعي حيث إن انخفاض نسبة الاستثمارات الموجهة للقطاع الصناعي تؤدي إلى تخفيض القدرة الاستيعابية لقوة العمل بهذا القطاع ويتمثل نمط استخدام الاستثمار في القطاع الصناعي فيما يلي

١- اختيار الفن الإنتاجي وهو استخدام

فرص العمل الجديدة، مما يترتب عليه انخفاض كل من حجم البطالة ومعدلها أي أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الناتج المحلي الحقيقي ومعدل نموه.

٢- حجم الاستثمار القومي الحقيقي ومعدل نموه :

كلما ازداد حجم الاستثمار في المجتمع وارتفع معدل نموه كلما أدى ذلك إلى خلق مزيد من فرص العمل الجديدة مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى التشغيل ومن ثم يسهم في الحد من زيادة حجم البطالة ومعدلها أي أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من ناحية وحجم الاستثمار القومي الحقيقي ومعدل نموه من ناحية أخرى، بل يؤثر حجم الاستثمار القومي الحقيقي في معدل العمل ورأس المال ونوعية الأنشطة التي توجه تلك الاستثمارات إليها.

٣- حجم الأجور الحقيقية ومعدل نموها :  
تمثل الأجور مكوناً أساسياً من مكونات التكاليف الكلية في عمليات الإنتاج لدى الشركات وبالتالي فإن تغييرها يؤثر في الأرباح الخاصة بها فكما ازدادت مدفوعات الأجور وكان معدل نموها يفوق معدل نمو الإنتاجية فإن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة التكاليف الكلية ويؤثر ذلك على الأرباح ويحد من النمو والتوسع في عمليات الإنتاج ويؤثر سلباً على مستوى التشغيل والتوظيف فيزداد حجم البطالة ومعدل نموها أي أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة ومستويات ومعدلات الأجور من جهة أخرى.

٤- معدل التضخم :  
وفقاً للمنطق التقليدي فإن هناك علاقة عكسية بين معدل البطالة ومعدل التضخم، حيث إنه في ظروف الرواج الاقتصادي يزداد الطلب الكلي وترتفع مستويات الأسعار ويقترب ذلك بزيادة الطلب على العمل ويرتفع مستوى التشغيل، وينخفض بالتالي حجم البطالة ومعدلها، ولكن وفقاً لفكر الاقتصادي الحديث فإن العلاقة طردية حيث يزداد كل من حجم البطالة ومعدلها مع ارتفاع معدلات التضخم نتيجة وجود اختلالات الأسواق وخاصة سوق العمل أو بالأحرى يمكن القول أن العلاقة بين حجم البطالة

ومعدلها ومعدلات التضخم غير واضحة الاتجاه .

والمنصهر ، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

٥- حجم صافي الهجرة للخارج ومعدل نموها :

تؤدي زيادة حجم الهجرة الخارجية الصافية وارتفاع معدلات نموها إلى تقليل عرض العمل المتاحة في مواجهة الطلب عليه ومن ثم تسهم في الحد من حجم البطالة ومعدلها ويترتب عليها زيادة تحويلات العاملين بالخارج التي يوجه جزء منها لأغراض استثمارية وإنتاجية مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة ومن ثم يسهم في الحد من مشكلة البطالة أي أن العلاقة عكسية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم الهجرة الخارجية الصافية ومعدلها من جهة أخرى.

٦- حجم السكان ومعدل نموه :  
تؤدي زيادة معدلات النمو السكاني إلى زيادة العرض من فرص العمل مما يؤدي إلى زيادة حجم البطالة ومعدلها نظراً لعدم قدرة الطلب على استيعاب مزيد من المعروض من قوة العمل خاصة في ظل تراجع معدلات النمو الاقتصادي أي أن العلاقة طردية بين حجم البطالة ومعدلها من جهة وحجم السكان ومعدل نموه من جهة أخرى.

٧- سياسة الانفتاح الاقتصادي :  
انتهجت مصر هذه السياسة خلال النصف الأول من السبعينيات خاصة بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣ وما ارتبط بها من زيادة في مستوى تدفقات الموارد المالية الخارجية مما أسهم في ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات التشغيل وبالتالي الحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الأولى (١٩٧٤) حتى (١٩٨١) ومع مرور الزمن ظهرت العديد من جوانب القصور لهذه السياسة، مما أدى إلى تراجع الحكومة المصرية عنها وفرض العديد من القيود للحد من فاعليتها وترتب على ذلك تراجع معدلات النمو الاقتصادي وزيادة حدة مشكلة البطالة.  
باتتالي يمكن القول أن تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي قد أسهم إيجابياً في

رفع مستويات التشغيل والحد من مشكلة البطالة خلال الفترة الفعلية للانفتاح.

٨- برنامج الإصلاح الاقتصادي :  
ترتب على تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي في مصر منذ بداية السبعينيات العديد من الآثار والانعكاسات في مستوى التشغيل أو التوظيف ومن ثم البطالة.

وقد اشتمل على مجموعة من السياسات منها :-

١- أثار سياسة الطلب الكلي ويقتصد بها خفض الطلب الكلي المحلي بهدف خفض كل من معدل التضخم وعجز الموازنة العامة للدولة وعجز ميزان المدفوعات من خلال اتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية تمثلت في تخفيض الإنفاق العام وزيادة الضرائب ورفع أسعار الفائدة وخفض سعر صرف الجنيه المصري ورفع أسعار العديد من السلع والخدمات.

وقد أدت هذه السياسة سلباً في الاستثمار وبالتالي معدل نمو الناتج المحلي مما أدى إلى انخفاض الطلب على العمل وبالتالي زيادة حجم البطالة ومعدلها.

٢- أثر سياستي إصلاح القطاع العام والخصخصة

يتم إصلاح القطاع العام بأحد ثلاث وسائل هي :  
الخصخصة الكاملة :- وهي تؤدي إلى الاستغناء كلية عن العمال.

إعادة الهيكلة :- وهي تؤدي إلى التخلص من العمالة الزائدة نتيجة استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة.  
الخصخصة :- وتهدف إلى تعظيم الربح بخفض النطر عن الاعتبار العام الاجتماعية وهي تؤدي إلى تسريح العمالة الزائدة في مشروعات قطاع الأعمال العام وحجب رؤوس الأموال عن الاستثمار في أصول وطاقات إنتاجية جديدة واستخدام فنون إنتاجية موفرة للعمالة.

٣- أثار سياسات تحرير الزراعة :  
- تركيز ملكية الأراضي الزراعية في يد عدد محدود من الملاك يتمتعون بمقدرة مالية عالية بدلاً من الحيازات الصغيرة التي كانت توفر عمالاً للمستأجر وأسرته.  
- إلغاء نظام الدورة الزراعية أدى إلى



الجدول التالى رقم (١) يوضح العلاقة بين معدل البطالة ومعدل التضخم

السنوات	معدل البطالة	معدل التضخم
١٩٩١	٨,٨	٢٥,٩
١٩٩٢	٩	٩,٣
١٩٩٣	١١,١	٩,٨
١٩٩٤	١١,١	١١,٩
١٩٩٥	١١,٢٦	١٣,٢
١٩٩٦	٩	٥,٣
١٩٩٧	٨,٣٧	٤,١
١٩٩٨	٨,٢١	٢,٢
١٩٩٩	٨,١٢	٣,١
٢٠٠٠	٨,٩٨	٢,٣
٢٠٠١	٩,٢	٧,٤
٢٠٠٢	١٠,٢	٣
٢٠٠٣	١١	٥,٥
٢٠٠٤	١٠,٣	١٧,٣
٢٠٠٥	١١,٢	٣,١

ويهدف إلى تخفيف آثار الاستمرار لبرنامج الإصلاح على محدودى الدخل والفقراء وتوفير فرص العمل لمواجهة البطالة المتوقعة وذلك من خلال الصندوق الاجتماعى للتنمية الذى أنشئ خصيصا لمواجهة الجوانب الاجتماعية السلبية الناتجة عن تطبيق هذا البرنامج .

أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى  
أقدمت الحكومة المصرية على انتهاج برنامج الإصلاح الاقتصادى لمواجهة العديد من المشاكل والاختلالات التى واجهت الاقتصاد المصرى بسبب الحروب التى خاضتها مصر والسياسات المتضاربة التى أتبعتها مما أفرز بيئة اقتصادية ضعيفة.

وتتمثل أهداف برنامج الإصلاح الاقتصادى فى النقاط التالية :-  
١- تقليل العجز فى الموازنة العامة للدولة من خلال ضغط الإنفاق العام وترشيده وزيادة الإيرادات العامة.

٢- الحد من معدلات التضخم المتزايدة.  
٣- تحسين موقف ميزان المدفوعات وتخفيض العجز فيه.

٤- إصلاح التشوهات والاختلالات السعريّة.

٥- تخفيض عبء الديونية الخارجية من خلال إعادة جدولتي الديون وترشيده الاقتراض الخارجى.

٦- تشجيع الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية وزيادة دور القطاع الخاص.

٧- إصلاح القطاع العام مع إفصاح المجال بدرجة أكبر لقطاع الخاص وقوى السوق.

٨- إيجاد فرص عمل جديدة وحقيقية للحد من معدلات البطالة المتزايدة.

٩- رفع مستوى الأداء الاقتصادى وما ينتج عنه من رفع معدلات النمو وتحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

موقع مشكلة البطالة من برنامج الإصلاح الاقتصادى

لا شك أن مشكلة البطالة تعد من أهم وأخطر مشاكل المجتمع المصرى وكانت هى إحدى الأسباب الرئيسية لتبنى برنامج الإصلاح الاقتصادى غير أنها فى الواقع العملى لم تحظ بهذه الأهمية حيث خلت مكونات هذا البرنامج من السياسات المباشرة للتعامل مع قضية التشغيل ومواجهة مشكلة البطالة حيث جاءت

الاقتصاد القومى وهيكلة وتحقيق زيادة مستمرة فى متوسط الدخل الحقيقى للفرد مع الارتقاء بمستوى معيشته مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.  
الاقتصادى من ثلاثة برامج نوعية هى :-  
أولا : برنامج التثبيت

ويهدف برنامج التثبيت إلى تقليل العجز الداخلى والخارجى وتخفيض معدل التضخم بواسطة اتباع سياسات مالية وتقدية انكماشية فضلا عن تحرير سعر الصرف ويتضمن هذا البرنامج جانبين للإصلاح هما الإصلاح المالى والإصلاح النقدى.

ثانيا: برنامج التكيف الهيكلى  
ويهدف إلى التأثير فى جانب العرض الكلى ومن ثم يختص بإصلاح الجوانب الحقيقية فى الاقتصاد القومى ويتضمن أربع سياسات هى:

- إصلاح القطاع العام والخصخصة.
- تحرير الأسعار.
- تحسين مناخ الاستثمار.
- تحرير التجارة الخارجية.
- ثالثا: البعد الاجتماعى.

نقص الطلب على العمل الزراعى.

- استخدام أساليب زراعية حديثة (الميكنة) أدى إلى نقص الطلب على العمالة الزراعية.

٤- آثار سياسات تحرير التجارة الخارجية :

أدى تحرير سعر الصرف وتخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية إلى تخفيض قيمة الجنيه المصرى والرسوم الجمركية على كل من الصادرات والواردات المصرية مما ترتب عليه وجود تأثيرات إيجابية وآثار سلبية على مستوى التشغيل.

وهكذا تساهم السياسات المختلفة المكونة لبرنامج الإصلاح الاقتصادى فى التأثير سلبا فى مستوى التشغيل واتحد من فرص العمل أو زيادتها بمعدلات لا تتناسب مع الزيادة فى قوة العمل وهى جميعا تؤدى إلى تفاقم مشكلة البطالة فى الاقتصاد المصرى.

مكونات وسياسات برنامج الإصلاح الاقتصادى :

إن الإصلاح الاقتصادى يهدف إلى إحداث تنمية تؤدى إلى تحسين فى بنیان

البطالة على هامش اتهامات هذا البرنامج، فضلا عن أن الأساليب المطروحة لمواجهتها لا تعدو أن تكون نوعا من الحلول المؤقتة حيث تمارس تلك الحلول من خلال الصندوق الاجتماعي للتنمية بالإضافة إلى أن تطبيق سياسات برنامج الإصلاح الاقتصادي ترتب عليها كثير من الآثار السلبية على سوق العمل حيث ارتفعت معدلات البطالة لعدة أسباب منها :-

١. محدودية القطاعات المختلفة للاقتصاد القومي على خلق فرص عمل جديدة بسبب الطبيعة الانكماشية لسياسته المالية والنقدية.

٢. ترتب على إعادة تنظيم القطاع العام واتباع سياسة الخصخصة التخلص من العمالة الزائدة.

وقد اكتفى برنامج الإصلاح الاقتصادي في إطار مكونه الثالث وهو البعد الاجتماعي بعلاج الآثار الاجتماعية للإصلاح باقتراح مؤقت وهو إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية بهدف تعبئة الموارد المالية والفنية من أجل التصدي لمشكلة البطالة المتزايدة ومن ثم فإن الصندوق الاجتماعي للتنمية يهدف إلى معالجة بعض الآثار السلبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي على العمالة والناجمة من الخصخصة من خلال توفير فرص عمل حقيقية للعمالة التي تفقد وظائفها وتسهيل انتقال العمالة بين المشروعات العامة والخاصة وتنفيذ برامج التدريب التحويلي فضلا عن إقامة مشروعات للتنمية الريفية والأسر المنتجة ومساعدة العمالة المتضررة من أزمة الخليج وتوفير فرص عمل لشباب الخريجين مثل تشجيع المشروعات الصغيرة.

السياسات الاقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة  
هناك عدة سياسات اقتصادية للتعامل مع مشكلة البطالة وتمثل في :-

#### ١- سياسات الاستثمار

■ تحتاج زيادة العمالة إلى زيادة الاستثمارات وتوجيهها إلى الأنشطة كثيفة استخدام العمالة كلما كان ذلك ممكنا وبالرغم من زيادة نسبة الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي من ١٩.٤% عام

٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ إلى ١٩.٩٢% عام ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ إلا أن هذه الزيادة ليست كافية لخلق وظائف أكثر.

■ ويلاحظ أن غالبية الاستثمارات عام ٢٠٠٥ تم توجيهها إلى القطاعات التي تتسم بانخفاض كثافة العمالة مثل قطاعات المواصلات والاتصالات وقناة السويس والتعدين والخدمات الاجتماعية.

■ حاولت الحكومة المصرية منذ صدور قانون الانفتاح الاقتصادي رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٥ زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة وقد نجحت في زيادة هذه الاستثمارات من ٣.٩١ مليار دولار عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إلى ٦.١ مليار دولار في العام التالي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ الأمر الذي أصبح من الممكن معه زيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى مصر إذا تمكنت الحكومة من تحسين مناخ الاستثمار.

■ وتعمل زيادة الاستثمارات على زيادة المدخرات المحلية وتنشيط سوق المال وإصلاح نظام التمويل وزيادة سرعة تنفيذ برنامج الخصخصة مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض معدلات البطالة مع مراعاة زيادة وتشجيع الاستثمارات في القطاعات ذات المرونة المرتفعة للعمالة كالسياحة وصناعة الملابس الجاهزة خاصة وأن مصر تقع في مرتبة متدنية من حيث قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية وفقا لتقرير البنك الدولي والمنتدى الاقتصادي العالمي عام ٢٠٠٥.

ويرجع ذلك لعدة أسباب منها

■ التعقيدات البيروقراطية

■ عدم وجود نظام قضائي سريع يفصل في المنازعات التي تنشأ بين رجال الأعمال وغيرهم.

■ عدم صيانة واحترام الملكية الخاصة مما يستوجب معه إنشاء محاكم متخصصة للفصل في مثل هذا النوع من القضايا.

#### ٢ - سياسة التجارة الخارجية

تم إجراء إصلاحات جوهرية لتححرير التجارة الخارجية في السنوات الأخيرة بهدف تشجيع الصادرات حيث قامت الحكومة عام ٢٠٠٤ بتخفيض التعريفات الجمركية وكذلك تخفيض الجمارك عام

٢٠٠٧ على عدد ١١٤ سلعة شاملة المواد الخام والسلع الوسيطة والاستهلاكية وترتب على ذلك تخفيض الجمارك بنسبة ٢٥% وكذلك عقد الاتفاقيات مع شركائها الرئيسة وهي الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية والدول العربية ومن المتوقع أن تؤدي هذه الاتفاقيات إلى تشجيع التجارة مع هذه الدول، وبالتالي زيادة معدلات النمو الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية وبالتالي زيادة فرص العمل.

#### ٣ - السياسة النقدية

تلعب البنوك التجارية دورا هاما لتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعه وخاصة في الدول النامية. وقد أشارت خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ أنه يلزم استثمار قدره ١٣٥ بليون جنيه لتحقيق معدل نمو قدره ٦.٩% وتمثل هذه الاستثمارات ٢٠.٣% من الناتج المحلي الإجمالي.

وقد أشار تقرير البنك الدولي عام ٢٠٠٥ إلى حصول مصر على درجة متدنية حيث جاءت في المرتبة ١٤٢ من بين ١٥٥ دولة من حيث سهولة الحصول على الائتمان بالإضافة إلى عدم سهولة حصول القطاع الخاص على الأموال التي يحتاج إليها لتمويل استثماراته بعد أخذ المواقف الرئيسية لتحقيق معدلات نمو مرتفعه وزيادة نسبة العمالة.

وعلى هذا فإن زيادة الاستثمارات وبالتالي زيادة فرص العمل يتطلب ضرورة اعاده هيكلة وتنظيم البنوك التجارية ودمج البنوك الصغيرة لخلق كيانات تمويل كبيرة يمكنها التوسع في منح القروض على أساس الجدي الاقتصادية للمشروع وليس على أساس الضمانات التي يقدمها طالب القرض مع ضرورة الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات عن العملاء وعن جدوى الاستثمار في القطاعات المختلفة.

#### ٤ - السياسة المالية

تم تخفيض معدلات الضرائب بنسبة ٥٠% وفقا لقانون الضرائب الجديد الذي صدر عام ٢٠٠٥ فضلا عن إلغاء جميع الإعفاءات الضريبية مع تبسيط هيكل وإدارة الضرائب بهدف زيادة الدخل القابل للتصرف فيه وزيادة معدلات النمو الاقتصادي.

البطالة فإن القوة التفاوضية للعمال تكون ضعيفة أو معدومة هنا. ويبلغ الحد الأدنى للأجور في القطاع العام حوالي ١٦٨ جنيهًا شهريًا، ١٥٤ جنيهًا في القطاع الخاص وعادة ما يتجاهل القطاع الخاص التقيد بالحد الأدنى للأجور أو التأمينات الاجتماعية التي ينص عليها قانون العمل. وبصفة عامة فإن الأجور الحقيقية قد انخفضت في السنوات الأخيرة بسبب عدم مواكبة زيادة الأجور لمعدلات التضخم.

لذا يجب تخفيض مساهمة صاحب العمل والعمال في التأمينات الاجتماعية حتى يمكن زيادة الحد الأدنى للأجور كما يجب إلزام القطاع الخاص والقطاع غير الرسمي بالتقيد بالحد الأدنى للأجور والتأمينات الاجتماعية.

أثر آليات برنامج الإصلاح الاقتصادي على مشكلة البطالة

أولاً : أثر برنامج التثبيت على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التثبيت الذي يطبق في مصر منذ عام ١٩٩١ إلى استعادة التوازن الكلي للمستغثرات الاقتصادية الكلية بالقضاء على أو الحد من الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية وقد ساهمت سياسات برنامج التثبيت بكل آلياتها (السياسة المالية - السياسة النقدية - سياسة تخفيض سعر الصرف) في خفض معدل الاستثمار مما يعني خفض إمكانية خلق فرص عمل جديدة ومن ثم زيادة معدلات البطالة.

ثانياً : أثر برنامج التكيف الهيكلي على ظاهرة البطالة.

يهدف برنامج التكيف الهيكلي إلى تحقيق النمو الاقتصادي بمستوى مرتفع وقابل للاستمرار عن طريق التأثير على جانب العرض وتحرير الاقتصاد المصري والحد من دور الدولة في النشاط الاقتصادي وإعادة تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة.

ويتم ذلك من خلال عدة آليات منها (الخصخصة - تحرير التجارة الخارجية).

أثار سياسة الخصخصة على ظاهرة البطالة.

■ توقف شركات قطاع الأعمال العام عن دورها في استيعاب جزء من قوة العمل

التوسع الضريبي لهذه المنشآت.

■ عدم كفاءة برامج التدريب التي توفرها منظمات المجتمع المدني.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها هذه المنشآت فإن هذه الجهود تحتاج إلى التنسيق والتكامل.

٣-٥ السياسات المؤسسية لسوق العمل.

أ- تنظيم سوق العمل :

أشارت الدراسات إلى أن تنظيم سوق العمل يترتب عليه تأثيران متعارضان :-

أولهما :- أن هذا التنظيم يؤدي إلى خفض البطالة في بعض القطاعات وفي نفس الوقت يؤدي إلى انخفاض العمالة في قطاعات أخرى.

ثانيهما :- أن الأعباء التي يتحملها صاحب العمل تؤثر سلباً على العمالة وبخاصة الإنث وصغار السن.

وقد منح قانون العمل الجديد الصادر عام ٢٠٠٣ مرونة أكبر للقطاع الخاص وخاصة بالنسبة لإنهاء علاقة العمل لأسباب اقتصادية.

ومن الواضح أن الوظائف في الحكومة والقطاع العام أكثر أمناً من القطاع الخاص لعدة أسباب منها :-

■ صعوبة إنهاء علاقة العمل.

■ التأمينات الاجتماعية والمزايا الأخرى مثل عدد ساعات العمل والإجازات.

كما أن عدد العاملين في القطاع غير الرسمي يمثل ٤٧٪ من إجمالي العمالة عام ٢٠٠٥ وتشير هذه الحقائق إلى التأثير المحدود لتنظيم سوق العمل لخلق الوظائف بصفة عامة وتوفير وظائف مناسبة.

ويحتاج تنظيم العمل في مصر إلى تعديل هذا النظام ليشمل بعض الحوافز التي تشجع أصحاب العمل على زيادة العمالة وخاصة الإنث وصغار السن بحيث تكون هذه التنظيمات جزءاً من استراتيجية قومية للعمالة.

ب - سياسة الحد الأدنى للأجور.

أوضحت العديد من الدراسات أن سياسة الحد الأدنى للأجور لها تأثير إيجابي على العمالة بينما أشارت دراسات أخرى إلى العكس إلا أنه يمكن القول أن التقيد بالحد الأدنى للأجور في الدول النامية يعتبر ضعيفاً وخاصة في القطاع غير الرسمي وفي فترات تزايد معدلات

وبالرغم من الآثار الإيجابية لقانون الضرائب الجديد على الاستثمار والنمو الاقتصادي والعمالة فإن العجز الكبير في الموازنة وتراكم الدين العام يعتبر أحد المحدبات الرئيسية للنمو والاستثمار وباختصار فإن الخطوات التي اتخذتها الحكومة خلال عامي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ لزيادة الاستثمار وتشجيع الصادرات والسيطرة على التضخم وضبط العجز في الموازنة لم يترتب عليها زيادة ملموسة في العمالة.

٥- تقييم سياسات سوق العمل

تعرف سياسات سوق العمل بأنها المدخل الحكومي الذي يهدف إلى تصحيح فشل سوق العمل وتوجد ثلاث سياسات وهي :-

١/ - السياسة الإيجابية :-

وهي تؤدي إلى زيادة فرص العمل عن طريق برامج المشروعات العامة كما قد تؤثر على العرض الكلي بتدريب ورفع مهارات المتعلمين حتى يمكن إيجاد فرص عمل بسهولة كما تستخدم لعلاج الفشل في نظام التعليم كما تساعد على الربط بين عرض العمالة والطلب عليها عن طريق مكاتب العمل ونظم المعلومات.

٢/ - سياسات تطوير الموارد البشرية

أوضحت لجنة سوق العمل عام ٢٠٠٦ أن ١٩ مليون عامل تمثل ٩٩٪ من إجمالي القوى العاملة وقدرها ٢٢ مليون عامل قد حصلوا على مهاراتهم عن طريق التعليم وللتدريب الفني ويتضح أن أقل الجهات التي ساهمت في زيادة مهارات العاملين هي الشركات العامة أما الجهات الحكومية والقطاع الخاص الرسمي فقد حصل العاملين منهم على مهاراتهم من خلال التدريب الفني المنظم، بينما اتضح أن العاملين بالقطاع غير الرسمي قد حصلوا على مهاراتهم من خلال العمل وأفراد الأسرة وبصفة عامة فإن المنشآت الخاصة لا تقوم بتوفير التدريب المناسب للعاملين فيها باستثناء عدد محدود من الشركات تقوم بالاهتمام بالتدريب لعدة أسباب منها.

■ الخوف من ترك العمال بعد تدريبهم للعمل في منشآت أخرى .

■ الحكومة لا توفر أي حوافز للشركات الخاصة للقيام بتدريب العاملين مثل المشاركة في تكاليف التدريب أو خصم تكاليف التدريب من

اتباعها لدعم القدرة التنافسية المصرية  
إزاء المنتجات الأخرى التي تنافسها في  
الأسواق العالية وذلك من خلال:

■ عدم فرض رسوم جمركية عالية على  
السلع الوسيطة المستخدمة في تصنيع  
المنتجات التصديرية تقاديا لارتفاع أسعار  
هذه المنتجات.

■ التركيز على تطوير السلع والمنتجات  
المصرية باستمرار خاصة التي تتوافر لها  
ميزة نسبية داخل الأسواق العالمية.

■ تشجيع استخدام واستيراد أساليب  
التكنولوجيا الحديثة مع تحفيز جهود  
البحث العلمي والتكنولوجي بغية تطوير  
تلك الجهود لخدمة الصناعة التصديرية.

■ تحفيز مشروعات الصناعات  
التصديرية بمختلف السياسات  
والإجراءات وذلك عن طريق تقديم بعض

القروض الميسرة والاقتراض بضمان  
الحقوق التصديرية مع تزايد منح  
الإعفاءات الضريبية بتزايد حجم  
الصادرات من ناحية أو مع زيادة العمالة  
بالمشروع من ناحية أخرى.

ب التوسع في الصناعات الصغيرة.

تلقب الصناعات الصغيرة دورا فعالا  
في تنمية المهارات الفنية والقدرات الإدارية  
ومن ثم تقدم دعما مهما للصناعات  
الكبيرة، وتؤكد معظم تجارب وخبرات  
الدول التي اهتمت وتوسعت في مجال  
الصناعات الصغيرة أنها تستوعب فرص  
عمل عديدة باستثمارات ضئيلة نسبيا،  
فضلا عن اعتمادها في توفير احتياجاتها  
على مصادر ذاتية وبتكلفة منخفضة نسبيا  
وترجع أهمية التوسع في الصناعات  
الصغيرة في مصر إلى مايلي :-

■ تعمل الصناعات الصغيرة على توفير  
فرص عمل عديدة في مختلف  
التخصصات مما يساهم في حل مشكلة  
البطالة في عديد من القطاعات.

■ تسهم الصناعات الصغيرة إلى حد  
كبير في تحقيق الامتداد العمراني  
وتشجيع الهجرة الداخلية للسكان، كما  
تعتبر مصدرا مهما للنقد الأجنبي إذا ما  
وجهت منتجاتها للتصدير للأسواق  
الخارجية بأسعار تنافسية.

■ تساهم الصناعات الصغيرة في تنمية  
القطاع الصناعي والزراعي والقطاع  
السياحي.

البطالة في مصر لا بد أن تكون هناك زيادة  
مستمرة في الطلب على العمالة وذلك من  
خلال زيادة الاستثمار والإنتاج وتحقيق  
زيادة سريعة في معدلات النمو، مع  
تحسين فرص العمل من خلال الاهتمام  
بالتعليم والتدريب وإعادة تنظيم وتوزيع  
السكان وخفض معدلات الزيادة السكانية  
بما يتناسب مع معدلات النمو الاقتصادي.  
لذلك يجب أن تركز استراتيجية  
مكافحة البطالة في مصر على المراحل  
الأساسية التالية :-

١ - تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية  
من خلال :-

أ - التوجه بالاقتصاد نحو التصدير.

ب - التوسع في الصناعات الصغيرة

ج - الاهتمام بتنمية الصناعات الصغيرة

د - الاتجاه إلى تنمية الصحراء.

٢ - تنمية القوى البشرية من خلال :-

أ - الاهتمام بتطوير التعليم والتدريب.

ب - الاهتمام بالقطاع غير المنظم

ج - إعادة تنظيم وتوزيع السكان جغرافيا.

أولا - تنمية وزيادة القواعد الاستثمارية  
والإنتاجية.

أ - التوجيه بالاقتصاد نحو التصدير

من الملاحظ زيادة صادرات بعض الدول

مثل تايلان، وهونج كونج وسنغافورة

والمكسيك وتركيا وغيرها من الدول،

ويرجع السبب الرئيسي في زيادة صادرات

تلك الدول إلى أنها أخذت استراتيجية

تصديرية منذ بداية الستينيات، أما مصر

وغيرها من البلاد النامية الأخرى فقد

اتجهت نحو إشباع احتياجات السوق

الداخلية الأمر الذي ترتب عليه ازدياد

فرص وأسواق تصديرية عديدة وعدم

توفير فوائض مالية كان يمكن استثمارها

أو توظيفها لتوفير فرص جديدة للعمل

وبالتالي فإن التوجه بالاقتصاد نحو

التصدير يتطلب أساسا مايلي :-

■ دراسة أسواق التصدير والتعرف على

مختلف المحددات والعقبات التي تواجه

الدول النامية ومن أهم هذه المحددات

ظهور تكتلات دولية جديدة وفرض

سياسات حماية وجمارك عديدة أمام

صادرات الدول النامية فضلا عن ضيق

القوة الاستيعابية لبعض الأسواق في  
الدول النامية.

■ تحديد بعض السياسات الواجب

والاستغناء عن جانب كبير من القوى  
العاملة .

■ التأثير على الاستثمارات الجديدة  
وخلق طاقات إنتاجية جديدة فالأموال  
التي تدفع لشراء أصول شركات قطاع  
الأعمال القائمة من جانب القطاع الخاص  
كان يمكن توجيهها لاستثمارات جديدة  
وخلق طلب جديد على العمالة بدلا من  
توجيهها لخفض العجز في الموازنة.

■ ألغت ملكية العديد من الشركات  
المصرية مستثمرين أجانب مما يفسح  
المجال لرأس المال الأجنبي للسيطرة على  
جانب مهم من الاقتصاد المصري ويترتب  
على ذلك :

١ . اقصر التعيين بالوظائف الإشرافية  
القيادية على غير المصريين.

٢ . تحويل أرباح هذه الشركات إلى  
الخارج مما يحجب هذه الأموال عن  
الإنفاق الاستثماري.

٣ . حرمان الاقتصاد المصري من موارد  
كانت تحصل عليها من شركات قطاع  
الأعمال العام وهو فاضل الشركات  
الرابحة وناتج الضريبة على الأرباح وعلى  
أجور ومرتبات العاملين.

وهكذا يتضح أن أثر الخصخصة كان  
سلبيا على العمالة ليس فقط على المدى  
القصير بل أيضا على المدى طويل الأجل.  
أثار تحرير التجارة الخارجية على  
ظاهرة البطالة.

تهدف هذه السياسة إلى جعل الاقتصاد  
المصري اقتصادا مفتوحا لزيادة الصادرات  
والحد من عجز الميزان التجاري، لكن ذلك  
أدى إلى أضرار الطاقة الإنتاجية المحلية  
وزيادة عجز الميزان التجاري فضلا عن  
خفض خلق فرص عمل جديدة وزيادة  
معدلات البطالة.

ولنخص مما تقدم أن كل أداة من أدوات  
الإصلاح الاقتصادي يشقها التثبيت  
والتكيف الهيكلي لها آثار مباشرة وغير  
مباشرة على إمكانية خلق وظائف جديدة  
وعلى معدلات البطالة.

#### الفصل الرابع

##### دور الاستثمار في مكافحة البطالة

الملامح الأساسية لاستراتيجية مكافحة  
البطالة في مصر  
كي تكون هناك استراتيجية لمكافحة

■ تساعد المشروعات الصغيرة في تشغيل واستثمار المدخرات الوطنية البسيطة والتي يصعب استثمارها في المشروعات الكبيرة.

■ تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر كفاءة من الصناعات الكبيرة في استخدام وتدريب نوع معين من القوى العاملة الماهرة، كما أن هذه المشروعات تستخدم تكنولوجيا بسيطة، وليست معقدة وهذه التكنولوجيا تنصف بأنها ذات تكلفة أقل واحتياجاتها للتدريب عليها محدودة، ويمكن لعنصر العمل تعلمها واستيعابها بيسر في فترة زمنية قصيرة وكل ذلك يتلأم مع ظروف الدول النامية.

■ تحتاج تلك المشاريع إلى استثمارات قليلة حيث تعاني الدول النامية من قلة الموارد المالية ومن ثم فإن أنماط تلك المشروعات تناسب المقدرة الاستثمارية في تلك الدول سواء كان الاستثمار فيها يتم بواسطة الأفراد أو مصادر تمويل أخرى.

■ تقوم هذه الصناعات الصغيرة باستيعاب أعداد كبيرة من العاطلين من الشباب مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع وكذا إلى عدم انتشار الجريمة أو الحد منها حيث إن عدم استطاعة الفرد تلبية احتياجاته الضرورية يؤدي إلى الانحراف.

■ ولكي يتم تشجيع وتنمية الصناعات الصغيرة يجب على الدولة اتباع بعض أو كل السياسات التالية :-

■ تدبير التمويل اللازم للصناعات الصغيرة وأسعار فائدة منخفضة نسبيا مع منح مزيد من التيسيرات والحوافز الضريبية مع تخصيص بعض الصناديق أو المصارف لتمويل هذه المشروعات وتأمين مخاطرها.

■ تشجيع مشروعات الاحلال والتجديد في الصناعات الصغيرة القائمة وتشجيعها على التصدير باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تتناسب من الناحية الاقتصادية والفنية مع قدراتها وبما يحقق دعم القدرة التنافسية للصناعات المصرية.

■ منح المزيد من الحوافز الضريبية لمشروعات الصناعات الصغيرة التي تحقق زيادة في الصادرات أو في أعداد العاملين بها.

■ تشجيع قيام الاتحادات والجمعيات التعاونية الإنتاجية التي تساهم في دعم جهود الإنتاج والتمويل والترويج والتسويق لهذه الصناعات، مع مساعدتها في تدريب بعض العاملين بها من خلال إنشاء بعض مراكز التدريب المهني والفني.

ج الاهتمام بتنمية السياحة. تعتبر السياحة من الناحية الاقتصادية مصدرا مهما من مصادر الدخل القومي، كما تشجع أنشطتها لتغطي قطاعات ومشروعات نوعية عديدة.

والسياحة في مصر تعتبر سوقا قابلة للتوسع باستمرار لما تتمتع به من عوامل الجذب السياحية والتي تجعلها في مقدمة الدول السياحية حيث تتميز بمناخ معتدل وسواحل طبيعية فضلا عن انتشار آثارها الفرعونية والمسيحية والإسلامية. وتتميز المشروعات السياحية بارتفاع عوائدها نسبيا بالمقارنة بالقطاعات الاقتصادية الإنتاجية الأخرى.

كما تعتبر السياحة من أكثر المشروعات جذبا لرؤوس الأموال فهي صناعة مركبة تتعدد بها مجالات الاستثمار شاملة مشروعات إقامة الفنادق والقرى السياحية ومراكز الترويج والاستشفاء والطعام ومراكز الترويج والرياضة والبواخر السياحية ووسائل النقل الجوي والبحري والنهرى بما ينعكس أثره إيجابيا على حركة النشاط الاقتصادي وتوفير فرص عمل عديدة مع تحقيق أرباح ضخمة يعاد استثمار بعضها في إنتاج السلع والخدمات مما يجعل دورة النشاط الاقتصادي في حركة مزدهرة باستمرار.

٤- تنمية الصحراء.

لم تلق تنمية الصحراء الاهتمام الكافى في النظرة التنموية رغم أنها أحد أضلاع مثلث التنمية ورغم الجهود الضخمة التي بذلت للخروج من الوادى الضيق بريفه وحضره وفى العقد الأخير اتجهت الدولة إلى تنمية الصحراء كحل حيوى لمشكلة الزيادة السكانية، وذلك عن طريق:

■ تنفيذ مشروعات قومية عملاقة (مثل دلتا توشكى وجنوب الوادى والمشرق القومى لتنمية سيناء) يهدف :-

■ تغير خريطة مصر الاقتصادية.

■ زيادة فرص العمل.

■ الخروج من الوادى الضيق.

■ زيادة المساحة المأهولة بالسكان. إجراءات تفعيل الاتجاه نحو التنمية الصحراوية

■ إعداد خطة على مستوى المحافظات الصحراوية من خلال إنشاء وحدة لتخطيط القوى العاملة بكل محافظة لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لسد احتياجات سوق العمل فى التخصصات المختلفة.

■ تشجيع الشباب على ارتياد الصحراء والتعايش معها من خلال عدة برامج :-

- زيارات ميدانية ورحلات ومسابقات رياضية ومعسكرات ودورات تدريبية.

- توفير سكن للشباب

- عقد ندوات تعرض التجارب الناجحة

فى مجال ارتياد الصحراء والتعرف على أسباب فشل بعض التجارب الأخرى مثل الافتقار للعمل الجماعى والتعاون من جانب بعض الأجهزة المعنية والمحليات.

ثانيا : تنمية القوى البشرية.

أ - الاهتمام بالتعليم والتدريب:

إن التطوير المستمر لنظام التعليم له أهميته من أجل إعداد القوى البشرية اللازمة لتلبية متطلبات فرص العمل المتاحة والمستقبلية، وخاصة إذا ما تم إعداد فائض القوى البشرية للعمل طبقا

لتطلبات سوق العمل داخليا وخارجيا، وبالتالي تبرز أهمية التعليم باعتبارها الدعامة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية من خلال توفير وإعداد الكوادر البشرية على دفع مسيرة التنمية فى مختلف القطاعات مع إعداد التميز وفقا

للمفاهيم الجديدة التى طرأت على المجتمع المصرى اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا بحيث يتم تكوين أجيال متتالية على مستوى عال من الكفاءة والمهارة، وفى ضوء ذلك يجب اهتمام الدولة بما لى :-

■ تحسين نوعية التعليم والتركيز على احتياجات سوق العمل وعلى علوم المستقبل من خلال تطوير المناهج وأساليب التعليم بما يحقق تلبية احتياجات التنمية من قوة

العمل اللازمة.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ التوسع فى التعليم المهنى والارتقاء بمستواه حيث يهدف هذا النوع من التعليم إلى تكوين قاعدة أساسية من مختلف التخصصات المهنية والحرفية لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية من مختلف القطاعات.

■ ضرورة الاهتمام بأساليب البحث العلمي والتطبيقى لأعداد أجيال قادرة على البحث والتطوير وتنمية روح الابتكار.

■ الاهتمام بتعليم اللغات الأجنبية خاصة خلال مراحل التعليم الأساسى وكذا دراسة نظم المعلومات والحاسب الآلى مع ربطه بمشاكل البيئة.

■ تقسيم النظام التعليمى بدءاً من المراحل التعليمية الأولى إلى قسمين: الأول يركز على التخصصات المهنية التقنية، والقسم الثانى يهتم بالتخصصات العامة التى يمكن تحويلها إلى كوادر متخصصة فيما بعد طبقاً لاحتياجات سوق العمل.

ب - إعادة تنظيم وتوزيع السكان

تتصل الظاهرة السكانية اتصالاً وثيقاً بالعديد من الجوانب الاقتصادية باعتبار أن عدم التوازن بين الأعداد المتزايدة للسكان وبين الموارد الاقتصادية المتاحة يؤثر سلباً على متوسط دخل الفرد وعلى مستوى معيشته وعلى الادخار والاستثمار، وبالتالي على مستوى التنمية الاقتصادية مع العالم الخارجى حيث تتزايد الواردات عن الصادرات وتزداد حدة مشكلة ميزان المدفوعات والديون الخارجية.

وعلى الدولة أن تسعى إلى خفض معدل النمو عن طريق توعية الأفراد عن مدى خطورة الزيادة السكانية والانفجار السكانى الذى سوف يترتب عليه تفاقم مشكلة البطالة فى مصر وعدم القدرة على حل هذه المشكلة.

ويلاحظ أن قوة العمل فى المجتمع تتأثر بعاملين أساسيين هما :-

1 - الهجرة السكانية (الهجرة الداخلية / الهجرة الخارجية)

2 - التركيب النوعى للسكان (إناث - ذكور)

حيث إن لكل من العوامل السابقة بعض الآثار الإيجابية والسلبية التى تتحدد طبيعتها طبقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تؤدي الهجرة الداخلية إلى الزيادة فى الخلل فى التوزيع السكانى نتيجة لتدفق أعداد كبيرة من سكان الريف إلى المناطق الحضرية أو تركز بعض أفراد المجتمع داخل الوادى الضيق بينما تؤدي فى أحيان أخرى خاصة إذا ما أحسن توجيهها إلى علاج الخلل فى

التوزيع السكانى من خلال إقامة المجتمعات العمرانية الجديدة مثل مدينة العاشر من رمضان ومدينة السادات ومدينة النيا الجديدة ومدينة ١٥ مايو ومدينة السادس من أكتوبر حيث تمثل هذه المدن توسعاً عمرانياً فى الأرضى الصحراوية، وتسهم المدن الجديدة فى توفير فرص عمل فى عدة مجالات مثل الإنشاء والتشييد والعمل بالمشروعات الاقتصادية بهذه المدن والعمل بالأنشطة الخدمية والحكومية وكذلك بالأنشطة المهنية والتجارية.

أما بالنسبة للهجرة الخارجية فإنها تؤدي إلى زيادة حصيلة مصر من العملات الأجنبية إلا أنها على الجانب الآخر تؤدي إلى تسرب أعداد كبيرة من العمالة الماهرة للعمل بالأسواق الخارجية مما ينعكس أثره فى تواجد فائض كبير فى بعض المهن ذات المستوى المهارى المنخفض نسبياً مقابل حدوث ندرة نسبية فى بعض المهن ذات مستوى المهارة المرتفعة نسبياً.

وفى ضوء التحليل السابق تتحدد معالم ومحاور سياسات إعادة تنظيم وتوزيع السكان فى مصر كمالى :-

■ تكثيف برامج تنظيم الأسرة والتوعية الاجتماعية بتنظيم النسل مما يؤدي إلى انخفاض معدلات النمو السكانى عن معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

■ تشجيع الهجرة الداخلية للسكان مع التركيز على توزيع فائض العمالة فى بعض المناطق أو إلى المجتمعات العمرانية الجديدة وتشجيع الهجرة إليها بجميع الوسائل وأهمها :-

- منح تسهيلات مالية مناسبة لإقامة مشروعات لشباب مع توفير المساكن بأسعار وشروط ميسرة.

- توفير مختلف المرافق والخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية والترفيهية والمواصلات.

■ تشجيع إنشاء استخدام الخارجى وتنظيم عقود العمل الجماعية لتشجيع الهجرة الخارجية (مع مراعاة ألا يؤثر ذلك على نقص العمالة الماهرة بالداخل).

ج - الاهتمام بالقطاع غير المنظم.

ويعمل القطاع غير المنظم شرحه من قوى العمل، وهو لم يحظ بالقدر الكافى من الدراسات مقارنة بالقطاعات

الاقتصادية الأخرى نظراً لعدم تعريفه بشكل واضح مع نقص المعلومات عنه وتمثل عمالة هذا القطاع سواء كانت ذكراً أو إناثاً فى الفئات التالية :-

- العمالة أقل من ١٥ سنة.

- من يعمل لحسابه ولا يستخدم أحداً (أصحاب المنشآت الفردية والأنشطة الاقتصادية المحدودة).

- من يعمل لدى الغير بأجر أو بدون أجر (مثل قطاع الزراعة أو القطاعات الخدمية والحرفية الصغيرة).

خصائص القطاع غير المنظم :-

- إمكانية مزاولته هذا النشاط فى أى موقع جغرافى فى الريف أو الحضر.

- محدودية رؤوس الأموال اللازمة لبدء العمل به.

- قدرته على استيعاب فائض العمالة.

- توجد علاقة وثيقة بين نمو السكان من ناحية ونمو ذلك القطاع والعمالة به من ناحية أخرى.

- سهولة دخول وخروج العمالة بهذا القطاع.

- يعتمد بشكل كبير على استخدام وسائل الإنتاج والعمل اليدوى.

- تعتمد منشآت هذا القطاع اعتماداً رئيسياً على المصادر المحلية للحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج.

- تختلف شروط العمل بهذا القطاع من نشاط لآخر حسب طبيعة كل نشاط.

- الهيكل التعليمى لأصحاب الأعمال فى هذا القطاع متواضع بشكل عام نظراً لأن غالبيتهم من الأميين أو ممن يقرأون ويكتبون فقط وبخاصة المرأة.

- يعتبر القطاع غير المنظم قطاعاً مستقراً حيث من يعمل به يعمل بشكل دائم.

- يغطى جميع الأنشطة الاقتصادية وبخاصة الصناعات التحويلية والتجارة والطعام والفنادق.

- ارتفاع مستوى الأجور لبعض العاملين بهذا القطاع.

- زيادة عدد ساعات العمل المحددة بهذا القطاع عما هو موجود بقانون العمل.

- مشاكل القطاع غير المنظم:

- عدم وجود قاعدة بيانات عن عمالة المرأة حيث يلاحظ انخفاض مشاركتها فى القوى العاملة وهو ما يمكن إرجاعه إلى :-

العمالة في الخارج لتنظيم العملية التعاقدية وتأمين مستحقات العاملين سواء تم ذلك في شكل تعاقدات فردية أو جماعية.

■ الربط بين سياسات التدريب واحتياجات سوق العمل الداخلي والخارجي بحيث يتم توفير العمالة المؤهلة والمدرّبة والقادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.

■ إنشاء جمعية أهلية تتولى استقبال وتسجيل وتوظيف العالدين من الخارج أو المسرحين من الخدمة العسكرية أو من بعض الأنشطة الصناعية مقابل نفقات رمزية.

#### دور بعض الأجهزة الرئيسية

أ- دور الصندوق الاجتماعي للتنمية : يهدف الصندوق إلى تنمية المشروعات الصغيرة وتنمية الموارد البشرية بتمويل برامج التدريب وإعادة التدريب والمعاونة الفنية.

ويساهم الصندوق في توفير العديد من فرص العمل والتي تقدر بحوالي ٥٠٠ ألف فرصة عمل إضافية. أهم السياسات المقترحة لتسهيل مهمة الصندوق الاجتماعي للتنمية

■ التعرف على فرص الاستثمار الحقيقية بالحفاظ وتنميتها جزئياً أو كلياً من الصندوق.

■ إعفاء مشروعات الصندوق الاجتماعي للتنمية من الضرائب لمدة عشر سنوات في المناطق والمجتمعات العمرانية الجديدة وخمس سنوات في المناطق الريفية مع زيادة سقف التمويل والائتمان للمشروعات الصغيرة بشرط توفير فرص عمالة جديدة.

#### أهم برامج الصندوق الاجتماعي :

١ - برنامج تنمية المشروعات الصغيرة من خلال منح قروض لتأسيس مشروعات صغيرة أو التوسع في مشروعات قائمة بالإضافة إلى توفير التدريب الفني والإداري والمهني للأفراد وذلك لتوفير فرص عمل جديدة من خلال تنمية ملكات العمل الحر لدى الأفراد.

٢- برنامج إعادة توزيع العمالة من خلال مساعدة الشركات التي تقوم بإجراء تعديل هيكل في إيجاد حلول

مقابل هذه الإعفاءات في التوسع الاستثماري لهذه المشروعات.

تقديم مزيد من الدعم لتلك المشروعات التي تساهم في تحقيق بعض أو كل من البرامج التي تحقق الأهداف التالية :-

التوسع في الإنتاج الزراعي والصناعي.

- توفير فرص عمالة جديدة وارتفاع مستوى الإنتاجية.

- استغلال بعض المناطق السياحية.

- دعم أنشطة حماية البيئة والنهوض بالصناعات الريفية والتكنولوجيا.

■ إقامة مراكز ترويجية للصناعات التصديرية في الأسواق الخارجية لتتولى دراسة الأسواق والترويج للمنتجات بالتعاون مع بعض المؤسسات المحلية والدولية.

■ دراسة إمكانية إصدار طابع مالي فئة جنيه أو خمسة جنيهات يحصل من أعضاء النقابات المهنية والاتحادات العمالية وكذا من أعضاء النوادي والجمعيات الجاهلية أو من المسافرين للخارج أو عند استخراج البطاقات وجوازات السفر على أن تخصص حصيلتها لتمويل بعض المشروعات التي تستوعب ولو مؤقتاً بعض إصدا البطالة الموسمية أو الدورية أو لدعم موارد الصندوق الاجتماعي للتنمية وزيادة قدرته التمويلية.

ب- في مجال توظيف العمالة.

■ تشجيع تأسيس شركات توظيف خاصة مسئولة عن دراسة أسواق العمل (الطلب على العمالة) والعروض منهم بحسب تخصصاتهم مع إمكانية تدريبهم أو إعادة تأهيلهم وفقاً لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل المتعطلين في بعض الصناعات أو المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص العمل المناسبة.

■ يقترح أن تكون عقود العمل لمدة محددة وخاصة في مراحل التعيين الأولى بحيث تكون لمدة خمس سنوات في المرحلة الأولى ثم يتم التجديد لمدة أخرى أطول مع نظام تزايد تبعاً مع ربط نظم التوظيف مع نظام التأمينات الاجتماعية.

■ التأمين ضد مختلف أنواع البطالة (المؤقتة أو الموسمية أو الهيكلية.. الخ)

■ تشجيع تأسيس شركات استخدام

■ عدم حماس البعض منهم.

■ ظروفهم الفسيولوجية التي تقلل فرص تشغيلهم.

■ العادات والتقاليد السائدة في بعض المناطق.

- عدم وجود استراتيجية عامة مع تفشى الأمية بين العاملين بهذا القطاع.

- عدم وجود حماية تشريعية أو مظله تأمينية لمن يعمل بهذا القطاع.

■ الأشكال الأساسية للاقتصاد غير المنظم بالدول النامية :

الشكل البدائي يقصد به الإنتاج الذاتي في الزراعة والتجهيز الذاتي في المناطق الريفية.

الأنشطة السلعية الأنشطة الحرفية والتجارية والخدمية ذات الحجم الصغير جداً.

بعض السياسات والإجراءات المساندة أ- في مجال الاستثمار والإنتاج

■ منح مزيد من الحوافز للمشروعات الاستثمارية خاصة تلك التي تفتح أسواقاً جديدة للتصدير أو تساهم في تعمير مناطق جديدة أو ثانياً أو توفير فرص عمل جديدة بعمدلات مناسبة.

■ استخدام بعض الأساليب لتشجيع الاستثمار المحلي وخاصة القطاع الخاص مع تقديم التمويل اللازم للنشاط الإنتاجي والمشروعات الصغيرة بشروط ميسرة.

■ تشجيع المشروعات التصديرية التي تلبي احتياجات الأسواق العالمية وخصوصاً الأسواق العربية والإفريقية للاستفادة من خفض تكلفة النقل مع السعي نحو الاستفادة من الفراغات المتوافرة بوسائل النقل البحري والجوي.

■ التركيز في مراحل التنمية القادمة على برامج التنمية الإقليمية والمحلية من خلال تحفيز المشاركة الشعبية للمواطنين في تمويل وإدارة مشروعات التنمية، وبالتالي يتم تدريجياً وباستمرار توفير فرص عمل جديدة ومشجعة ومرضية تستوعب الأعداد المتتالية من قوة العمل.

■ منح مزيد من الحوافز مقابل زيادة أعداد الماهمين في المشروع أو مقابل ارتفاع قيمة رؤوس الأموال المدفوعة.

■ توفير مزيد من الحوافز مقابل زيادة حجم صادرات المشروعات بشروط استثمار

مشكلة العمالة الزائدة من خلال توفير عدد من البدائل منها التقاعد المبكر والتدريب وإعادة التدريب والحصول على إجازات البطالة أو فرص عمل بديلة أو قروض لإنشاء مشروع صغير.

٣ برنامج الأشغال العامة.

يهتم هذا البرنامج بتوفير البنية الأساسية والمرافق العامة في المناطق المحرومة وتحسينها في المناطق التي تعاني من قصور فيها بهدف رفع المستوى المعيشي بها مثل مشروعات تحسين الطرق ومياه الشرب والصرف الصحي وصيانة المرافق العامة.

ب - دور الجهاز المصرفي :

يعتبر الجهاز المصرفي عصب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وله دور كبير في مكافحة مشكلة البطالة من خلال توفير التمويل اللازم للمشروعات.

ويقيم الجهاز المصرفي بالعديد من الأنشطة وهي :

■ المشاركة في تمويل المشروعات الاستثمارية والتأكد من جدواها الاقتصادي.

■ توفير الائتمان اللازم للمشروعات الصغيرة.

■ القيام بدور المستثمر المالى للراغبين في شراء بعض الأصول أو تصدير بعض المنتجات.

■ توفير وتطوير برنامج متكامل لتمويل المشروعات الصغيرة بما يسمح بخلق فرص عمل جديدة للعمالة الزائدة والمحولة من المشروعات العامة بالتعاون مع الصندوق الاجتماعى.

■ توفير التمويل اللازم للمشروعات التى لا تستطيع تحمل نفقات رأسمالية كبيرة.

ج دور الجهاز الحكومى والإدارى :

■ يقوم الجهاز الحكومى والإدارى بتقديم العون الفنى والتسويق من خلال المكاتب التجارية الخارجية وتنظيم المعارض والأسواق الدولية.

■ الرقابة على إنتاج صناعات طبقا لمعايير الجودة العالمية.

■ تقديم المعاونة الفنية واعداد الدراسات اللازمة للتوسع فى المشروعات الصغيرة.

■ تقليل القيود وتبسيط الإجراءات فى

مجال تصدير الصناعات الصغيرة. هذا وقد تساهم الأجهزة الحكومية بدور المشجع للاستثمار والإنتاج من خلال :-

■ تخصيص بعض المجتمعات العمرانية الجديدة لإقامة بعض المشروعات بأسعار مرمية وأعياء تمويلية منخفضة.

■ التوسع فى التعليم الفنى بمراحله المختلفة مع الاهتمام بالتدريب الميدانى.

■ تطوير سوق المال فى مصر وربطه بالسوق العالمية.

د - دور الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية :

تساهم الاتحادات والغرف الصناعية والتجارية فى مكافحة مشكلة البطالة من خلال:

■ المشاركة فى تمويل الحملات الترويجية وتبادل المعارض.

■ تشجيع جهود البحث والتطوير التكنولوجى والتطبيقى بتقديم التمويل اللازم لها.

■ تشجيع إقامة بعض المراكز التسويقية فى الأسواق الخارجية لمتابعة تطورات السوق وتوقعات الطلب على المنتجات الصرية.

التوصيات:

١- إن تشجيع الاستثمار وتوسيع قاعدته هو الطريق الصحيح لحل مشكلة البطالة والحد منها والمهم هو كيفية الحصول على الاستثمارات اللازمة وتبوير المال اللازم لها.

٢- ضرورة توفير المناخ الاستثمارى المناسب والمستقر لجذب رؤوس الأموال المصرية والعربية والأجنبية وتشجيعه باتباع سياسة الحوافز كالإعفاء الضريبى.

٣- مراجعة القوانين والتشريعات العمالية للوصول إلى قوانين وتشريعات جيدة تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل بطريقة متوازنة وليس على حساب أحدهما دون الآخر.

٤- مراجعة القوانين واللوائح الخاصة باستيراد العمالة الأجنبية لتحقيق قدر من التوازن بين العرض والطلب على العمالة المصرية بما يسمح باستيعاب جزء من العمالة المتعطلة.

٥- ضرورة استثمار جميع الموارد المتوافرة بمصر.

٦- تشجيع العاملين المحالين إلى المعاش على استثمار أموالهم التى يحصلون عليها عند الإحالة إلى المعاش بإقامة مشروعات صغيرة تعتمد على الخامات المحلية.

٧- تنشيط السياسة الخارجية فى خدمة الاقتصاد المصرى والعمل على فتح مجالات خارجية للعمالة المصرية لتخفيف عدد المتعطلين وتحقيق عائد اقتصادى يسمح بتمويل فرص عمل أخرى.

٨- الاهتمام بالتدريب التحوالى فى المهن المتشابهة والتى تشدد إليها حاجة سوق العمل والتنسيق بين سياسة الاستخدام وسياسة التعليم والتدريب.

٩- مراعاة توزيع فائض الخريجين بحيث يتجنب تضخم العمالة وتكدسها فى بعض الأجهزة ونقصها فى أجهزة أخرى.

١٠- ترشيد سياسة تعيين الخريجين تدريجيا.

١١- تقديم بعض التسهيلات للخريجين الذين يرغبون فى إقامة مشروعات صغيرة.

١٢- التيسير على الشباب فى الحصول على القروض الميسرة من بنوك التنمية لإقامة المشروعات الصغيرة بالقرية والتى تعتمد على إمكانيات البيئة ومنتجاتها.

١٣- يجب استبدال نظم الأجور الحالية بنظم أخرى ذات فعالية يرتبط تطبيقها بقيام الوحدات الإنتاجية بالكشف عن فائض العمالة لديها بحيث تلتزم بحجم معين من الأجور تبعاً لنوع النشاط الذى تمارسه وتطبيق نظام عادل لربط الأجر بالإنتاج.

١٤- توزيع الأراضى الصحراوية على القادرين على استغلالها بعد توفير البنية الأساسية لها مع ضرورة حسن اختيار الموزع عليهم هذه الأراضى وتوفير مصادر المياه وانخفاض سعر الأرض وكذلك تيسير التمويل اللازم وتيسير تسجيل ملكية هذه الأرض للمنتفعين .

١٥- السعى نحو اكتساب أسواق عمل جديدة بالخارج ودراسة حاجتها من العمالة المصرية.

١٦- تشجيع القطاع الخاص على إنشاء عدة شركات فى المحافظات لمزاولة الخدمات التقليدية فى مجال أعمال النظافة والسباكة والكهرباء والتجارة بما يكفل تشغيل أعداد كبيرة من العمالة



للإدارة - إشراف د/ عبدالرحمن توفيق  
الطبعة الثالثة ٢٠٠٤.

- مشكلة البطالة وأثر برنامج الإصلاح  
الاقتصادي عليها. دكتور على عبد الوهاب  
نجا - الناشر الدار الجامعية - ٢٠٠٥.

- تقرير المجلس القومي للخدمات  
والتنمية الاجتماعية - الدورة الحادية  
عشرة سنة ١٩٩٠ / ١٩٩١.

- تقرير المجلس القومي للخدمات  
والتنمية الاجتماعية - الدورة الرابعة  
والعشرون سنة ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤.

- تقرير المجلس القومي للخدمات  
والتنمية الاجتماعية - الدورة السادسة  
والعشرون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

- تقرير المجلس القومي للإنتاج  
والشؤون الاقتصادية - الدورة الثانية  
والثلاثون سنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

- الرسائل العلمية  
- دور برنامج الإصلاح الاقتصادي في  
علاج مشاكل البطالة في مصر - حالة  
ابراهيم محمد رجب - بحث مقدم  
للحصول على درجة العضوية في العلوم  
الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
سنة ٢٠٠٧.

- مشكلة البطالة في مصر  
واستراتيجية مواجهتها - محمد ناجي  
حسن خليفة - رسالة عضوية في العلوم  
الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
سنة ١٩٩٤

- اقتصاديات الاستثمار وأثرها على  
هيكل التمويل والربحية - صبحي نعيم  
جرجس - دراسة ميدانية للحصول على  
درجة العضوية في العلوم الإدارية  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية سنة  
٢٠٠٠.

- أثر تطبيق الإصلاح الاقتصادي في  
مصر على البطالة - إعداد أمية عبد  
العزیز أبو العیون - بحث مقدم لمركز  
التدريب بالجهاز المركزي للتعنية  
والإحصاء سنة ٢٠٠٧.

- شارك في إعداد البحث: إلهام أحمد  
فؤاد - كبير باحثين، فاطمة محمد متولى  
باحث، أماني عبد العزيز - باحث، إشراف  
ناريمان عدلى الشمام - مدير عام، إشراف  
عام - هدى على مسعود رئيس الإدارة  
المركزية للبحوث. ■

يحقق هذا التوازن بين العرض والطلب  
دون فوائض غير مرغوب فيها.

٢٤- وضع سياسة تكنولوجية تتفق مع  
استراتيجيات التنمية والتي تهدف إلى  
خلق فرص عمل جديدة وتساير أوضاع  
وهيك سوق العمل.

٢٥- الاهتمام بالقطاع الخاص لزيادة  
قدرته على استيعاب فائض العمالة.

٢٦- الاهتمام بالبنية الأساسية من  
أعمال الطرق وشبكات المياه والصرف  
الصحي والكهرباء وغير ذلك للعمل على  
امتصاص نسبة من المتعطلين.

٢٧- الاستغلال المكثف للمكانات المادية  
والبشرية المتاحة بما يكفل توفير العمالة  
المنتجة.

٢٨- التنسيق بين السياسات والتشريعات  
المختلفة بمراعاة تأثيراتها المباشرة وغير  
المباشرة على سوق العمل وعلى قدرة  
النظام الاقتصادي على خلق فرص عمل.

٢٩- توفير قاعدة من البيانات الأساسية  
عن قوة العمل بخصائصها المختلفة  
وتوزيعاتها الجغرافية، وكذلك عن الطلب  
في الحاضر والمستقبل بتوزيعاته المهنية  
على مستوى التخصص الدقيق بحيث يتم  
تحديثها بشكل دائم ومستمر.

٣٠- تشجيع تأسيس شركات توظيف  
خاصة بهدف دراسة العروض والمطلوب  
من العمالة مع إمكانية تدريبهم وفقا  
لاحتياجات سوق العمل مع تشغيل  
المتعطلين في بعض الصناعات أو  
المشروعات الموسمية لحين إيجاد فرص  
العمل المناسبة لهم.

٣١- وأخيرا العمل على حل مشكلة  
الانفجار السكاني وذلك بالبحث عن  
الناقص الرئيسي الذي يؤدي إلى الزيادة  
السكانية والذي اتضح أنه سبب اقتصادي  
حيث لجأ الكثير من الأسر الفقيرة إلى  
الإنجاب بكثرة لاستخدام الأطفال للعمل  
والتكسب من ورائهم.

المراجع  
الكتب العلمية

- البطالة في الوطن العربي : المشكلة  
والحل للأستاذ خالد الزواوي - الناشر  
مجسوة النيل العربية الطبعة الأولى -  
٢٠٠٤.

- استراتيجية الاستثمار وإدارة الأموال  
- إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية

لواجهة النقص في الحرفيين وبما يحقق  
تقديم هذه الخدمات بتكلفة مناسبة  
للمواطنين.

١٧- الاهتمام بتشجيع الصناعات  
الصغيرة ذات الحجم المحدود التي يمكن  
أن يقوم بها الأفراد أو الأسر وتلك تعرف  
بالصناعات الخفيفة خاصة ما كان منها  
معتمدا على الخدمات المحلية وتطوير هذه  
الصناعات ومدها بالآلات والمعدات  
الحديثة وبالخدمات والمستلزمات وتسويق  
منتجاتها محليا وخارجيا.

١٨- تطوير وتنمية الصناعات  
والمشروعات السياحية التي لا تحتاج إلى  
تكثيف لرأس المال بقدر ما تحتاج إلى  
الأيدي العاملة المدربة مثل المشروعات  
اليدوية كصناعة التماثيل والنسيج.

١٩- قيام الإعلام من خلال الوسائل  
الإعلامية المرئية والسمعية بالدعوة  
لتغيير بعض سلوكيات الناس واتجاهاتهم  
نحو قيمة العمل وبخاصة العمل اليدوي  
وزيادة الإنتاج.

٢٠- اعتبار هدف خلق فرص العمل أحد  
الأهداف القومية للتنمية وذلك بإحداث  
تغيير جوهري في أساليب منهجية  
التخطيط والتي تأخذ في اعتبارها  
مساهمة تلك الاستثمارات في تحقيق  
الأهداف القومية.

٢١- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد  
البشرية بحيث تسهم بأوفر نصيب في  
تنمية الاقتصاد القومي ورفع مستوى  
العيشة.

٢٢- الاهتمام بوجه خاص بالسياسة  
الاستثمارية مع رفع حجم الاستثمارات  
 وإعادة تخصيصها بين القطاعات وتقليل  
الاعتماد على المشروعات الإنتاجية كثيفة  
رأس المال بحيث لا تتعارض نتائجها مع  
سياسة رفع مستوى التشغيل المستهدفة في  
الاقتصاد القومي وإعطاء الأولوية  
لامتصاص البطالة على أن تؤدي السياسة  
الاستثمارية إلى استراتيجية تنمية طويلة  
الأجل وتبني على استثمارات حقيقية  
ومتوازنة.

٢٣- اتخاذ الخطوات المدروسة لإعداد  
الإصلاح الجوهري للنظام التعليمي  
والتدريسي بهدف الوفاء بالاحتياجات  
الحقيقية للعمالة اللازمة للمجتمع كما  
ونوعا مع ربط التعليم بالإنتاج بحيث

# تحت رعاية الدكتور / على المصلي



تحت رعاية الدكتور / على المصلي وزير التضامن الاجتماعي تعقد وزارة التضامن الاجتماعي وعلى مدار ثلاثة ايام ثلاث ندوات للتوعية وطرق الوقاية من انفلونزا الخنازير ويحاضر فيها اطباء واكاديميون في إدارة الأزمات.

الموضوعات يأتي على رأسها مناقشة إنجازات المركز خلال العام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ والبرنامج العلمي الذي يجرى تنفيذه خلال العام ٢٠٠٩/٢٠١٠ إضافة على التصديق على ترقيات عدد من أعضاء هيئة البحوث بالمركز والترشيح لحوار الدولة خلال العام القادم ٢٠١٠. وأكد الوزير أن المركز يعمل دائما على معاونة صانع القرار من خلال بحوث علمية للأبعاد الاجتماعية والجنائية لختلف الظواهر التي تحدث بالجموع المصري ووضع الحلول الكاملة أمامه حتى يتخذ القرارات المناسبة لمواجهةها وخلال العام المنصرم تصدى المركز لعدد من القضايا الاجتماعية كان من أهمها الإشراف على البرنامج القومي لتحديد الأسر الأولى بالرعاية الاجتماعية بالتعاون مع وزارة التضامن الاجتماعي إضافة على التطرق إلى قضايا المواطنة والقضايا الاعلامية القطاع غير الرسمي، المدن الجديدة المعوقات الثقافية للتنمية وآليات التكيف مع الفقر والشباب المصري والهجرة غير الشرعية وجرائم الكمبيوتر والانترنت وأساليب معاملة الأطفال المتحرفين وغيرها من الدراسات والبحوث التي يجرى العمل في بعضها بينما انتهى العمل في البعض منها وتم إصدار تقاريرها البحثية.

وأشارت الدكتورة نجوى خليل مديرة المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية أن البرنامج العلمي للعام الجديد سيضمن عددا من المشروعات البحثية، ومنها التقرير الاجتماعي ومسح للرأي عن هموم واهتمامات المواطنين المصري وثقافة مجتمع الانترنت بالإضافة إلى برامج بحوث (مفسدة برامج) حول الانجاز بالبشر في المجتمع المصري بالتعاون مع وزارة الخارجية والأمم المتحدة وثقافة العمل الحر لدى الشباب.

هذا بالإضافة على بحوث العشوائيات لماذا يحلم المصريون . حقوق الإنسان . مسح ضحايا الجريمة . الصلح والتصالح في النزاعات الجنائية وغيرها . إضافة على البرامج التدريبية التي يجرها المركز لتدريب وكلاء النائب العام والبرنامج التدريبي لكشف عن الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة . والبرنامج التدريبي العربي لمكافحة المخدرات وبرامج التدريب التي يجرها المركز بالتعاون مع المجلس القومي لمكافحة وعلاج الإدمان، وميزة الاستعلامات.

أكد الدكتور على المصلي وزير التضامن الاجتماعي أن صندوق الجمعيات والمؤسسات الأهلية يعد إحدى البات الوزارة التي يعمل على دعم الجمعيات والمؤسسات الأهلية

طبقا للاحتياجات الفعلية لها ووضع الأسس والقواعد العامة والشروط الخاصة بمنح الاعانات وتوزيعها على الصناديق الفرعية بالدراسات لصرها على الجمعيات والمؤسسات الأهلية العامة كذلك وضع السياسة العامة لتنمية موارد الصندوق والنظام المالي الذي يكفل



وأوضح الوزير أن هذه الندوات تأتي في إطار خطة عمل الوزارة للحد من آثار الفيروس من خلال توعية العاملين بالوزارة والمدربين كذلك توعية الرائدات الريفيات والقائدات النسائية بالمجتمعات المحلية والعاملين بجميع مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتنظيف، الفكرى. وقد كلف الوزير مديري مديريات التضامن الاجتماعي بتشكيل مجموعات عمل تتولى المتابعة والرعاية بكل إدارة ووحدة اجتماعية بالمراكز والقرى والأحياء لتنفيذ الإجراءات الصادرة من وزارة الصحة للحد من انتشار الفيروس.

كذلك وضع الخطط المدة لمواجهة الفيروس والحد من انتشاره بموجب التنظيف وتقسيم أحكام الرقابة على أماكن التجمعات الخاصة بخدمات التضامن الاجتماعي ومنها دور الحضانات الإيوائية ومؤسسات الأيتام ودور المغتربين ودور المسنين وندية الطفل من خلال التأكد من توافر المعايير الصحية والالتزام بوجود إشراف طبي يومي، كذلك تنفيذ التعليمات الصادرة من وزارة الصحة بوجود أماكن لاستقبال عزل ٥ ٪ من إجمالي المتكئين الخدمة مع وجود الأدلة واللافقات الإرشادية للوقاية من المرض بجميع الأماكن الخاضعة لإشراف الوزارة ومديرتها وإغلاق دور الحضانات التي لا تلتزم بالمعايير الصحية، كذلك تحديد أسماء المكثفين بالعمل من الجهاز الوظيفي والإشراف بالوزارة والمؤسسات التابعة لها بالعمل في حالة تقضى الوفاء.

وكان الوزير قد وجه الإدارة الطبية بالوزارة بالتواجد اليومي للإشراف الطبي على أبناء مؤسسات الأحداث ومؤسسات المعاقين ذهنية ومؤسسات المكفوفين بكل من القاهرة والجيزة.

مناقشة السياسات الاجتماعية والجنائية في اجتماع مجلس إدارة المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية .

عقد الدكتور / على المصلي وزير التضامن الاجتماعي الاجتماع الحادى والثمانين بعد المائة لمجلس إدارة المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، كما حضر الاجتماع المستشار عبد المجيد محمود النائب العام . والمستشار الدكتور/ عمر الشريف مساعد وزير العدل لقطاع التشريع واللواء أبو بكر الجندي واللواء عبد الرحيم الفتاوى وعدد من كبار أساتذة الجامعات والباحث العلمى ومنهم الأستاذ الدكتور

على الدين هلال والأستاذ الدكتور محمد طارق حسين رئيس أكاديمية البحث العلمي والأساتذة الدكتور/ صفاء الباز والأستاذة الدكتورة / ناهد صالح والأستاذة الدكتورة فوزية عبد الستار والمستشار أحمد على أبو النجا نائب رئيس مجلس الدولة والأستاذ الدكتور محمود عودة والأستاذة الدكتور/ رؤساء الشعب بالمركز. ناقش المجلس في اجتماعه عددا من



حسن سير العمل ووضع اللوائح الداخلية .. جاء هذا خلال اجتماع مجلس إدارة صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية برئاسة الدكتور الوزير والذي يضم في عضويته ممثلين عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية والشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لتقرير الإعانات اللازمة للجمعيات الأهلية حتى تضطلع بدورها التنويري كشريك أساسي في التنمية.

وكان المجلس قد صدق على محضر الجلسة السابقة وعرض الحسابات الختامية واليزانية العمومية للصندوق المنتهية في ٢٠٠٩/٦/٣٠ والمركز المالي للصندوق ومشروع الميزانية عن العام المالي ٢٠٠٩/٢٠٠٩.

حيث وافق المجلس على اعتماد صرف ٤ ملايين جنيه لدعم الصناديق الفرعية لدعم الجمعيات بالمحافظات كذلك مبلغ ٤٥٠ ألف جنيه لتمويل خطة عمل الاتحاد العام للجمعيات لعقد الندوات والمؤتمرات والتدريب للتوعية بمرض أنفلونزا الخنازير ودور الجمعيات الأهلية في حالة تفشي الفيروس بالتعاون مع الهلال الأحمر ووزارة الصحة . كما تمت الموافقة على صرف إعانة بمبلغ ١٥٠ ألف جنيه لجمعية الشباب المسلمين بدمهور لاستكمال الإنشاءات كذلك تم بحث صرف ألف جنيه لكل عريس وعروس في الزفاف الجماعي الذي تعده محافظة الإسماعيلية بعد دراسة الحالات المستحقة.

ووافق المجلس على إجابة العاملين بالجمعيات الأهلية دعما لدورهم الخدمي، وأوضح الوزير أن هذه الإجابة للمتميزين على أن يكون الأجر نظير عمل حيث تم التصديق على اعتماد مبلغ ٣ ملايين جنيه كذلك صرف الحد الأدنى للأجور والملاوات.

وكان المجلس قد استعرض نشاط إدارة التمويل بشأن مراجعة أعمال الصناديق الفرعية بالمديريات وبدأ على عدم قيام بعد الصناديق الفرعية بإعداد الحساب الختامي طالب الوزير بأهمية وجود بناء مؤسسي على الصناديق الفرعية بالمديريات لدعم اللامركزية للارتقاء بمستوى الخدمة من خلال عقد الدورات التدريبية وحسن تدبير الكوادر الفنية المؤهلة للعمل بالصناديق الفرعية.

كما بحث المجلس زيادة موارد الصندوق، وأوضح الوزير أهمية وجود مبادرات لزيادة الموارد وتمت مناقشة عدة اقتراحات لزيادة الموارد ومنها قيام الصندوق بإدارة مشروعات ذات ربحية عالية من خلال الاستعانة بالخبرات والكوادر الفنية المتخصصة.

قام الدكتور على المصليحي وزير التضامن الاجتماعي بزيارة تفقدية للمؤسسة العقابية بالجناح افتتح خلالها المرحلة الأولى من تطوير المؤسسة، بتكلفة قدرها ثلاثة ملايين جنيه.

وأوضح الوزير أن التطوير شمل شقين: أحدهما خاص بالبنية التحتية والإنشاءات وشملت إنشاء صالتي طعام بالمؤسسة بقطاعيها القديم والجديد بسعة ٩٣٦ فردا وعلق به غرفة لحفظ الطعام والمواد الغذائية كذلك تطهير جميع خطوط الصرف الصحي وإنشاء شبكة مياه نظيفة مع تزويد المؤسسة بمنتجات حريق تغطي مساحة المؤسسة بالكامل مع تأمين الشبكة بثلاثة أجهزة إنذار . وتحويل عنبر إلى حمام كامل بسع ٤٩ مفاً بارداً وساخناً كذلك تبطين أرضية ملعب المؤسسة بالنجيل الصناعي.

كما أوضح الوزير أن التطوير جاء في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الوزارة بالتعاون مع المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، وانتهت الدراسة على إعداد خطة علمية وبرنامج تسعى لتحقيق عدد من الأهداف منها تفعيل مبادئ حقوق الإنسان في التعليم والعمل والحياة الكريمية من خلال برامج تأهيلية (تعليم - تدريب مهني - ممارسة أنشطة)، كذلك إعداد قاعدة بيانات لأبناء



(محكوم عليهم وقيد الحكم) بهدف توظيفها في إجراءات التقاضي والرعاية اللاحقة للأبناء وأسره، كذلك رصد ومتابعة المشكلات الأساسية التي تواجه الأبناء لوضع خطط علاجية ملائمة، وأنه لتحقيق هذه الأهداف تم اتخاذ قرارات النهوض بالمؤسسة وتطويرها. وأضاف الوزير أن الشق الثاني من التطوير شمل النهوض بمستوى الخدمة المقدمة من خلال تدعيم المؤسسة بالكوادر البشرية المدربة من مختلف التخصصات بلغ عددهم ٤٠ مدبراً من الإخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، كذلك مدربين لتلويش في مختلف التخصصات بلغ عددهم ١٦ مدبراً، وذلك في إطار رعاية الأبناء طوال اليوم بنظام النوبتجية كما شمل التطوير النواحي التعليمية داخل المؤسسة ومنها محو أمية ١٢٢ أبناً وجار محو أمية ١٠٥ من الأبناء بالتعاون مع هيئة محو الأمية وتعليم الكبار، كما تم انتداب عدد من المربين لعدد ٣٠ من الأبناء بالمراحل التعليمية المختلفة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم كما تمت الاستعانة بمجموعة من العاملين بالأزهر الشريف للتوعية الدينية والتعاون مع صندوق مكافحة الإدمان في برامج عام للتوعية والعلاج الجماعي تحت إشراف أطباء وإخصائيين نفسيين من الصندوق في إطار تفعيل وتطوير الوحدة النفسية بالمؤسسة.

وأكد الوزير أنه تمت مضاعفة الاحتياجات من المواد الخاص اللازمة لتشغيل جميع ورش المؤسسة من خلال إنتاج الأبناء بالورش وخاصة ورش تصنيع الملابس، كذلك تطبيق مشروع رأس المال الدائم لضمان آلية التدريب والإنتاج والتسويق.

وهي أثناء زيارته للمؤسسة تناول الوزير إفطاراً مع أبناء المؤسسة والعاملين قبل أنقاد فيه تطبيق برنامج الرعاية اللاحقة لتأهية الأبناء وأسره قبل وبعد الإفراج عنهم بالتنسيق مع المجتمع المدني ومكتب أسرهم للتصدي لمكافحة الإدمان، كما وجه بتطبيق استمارة الأسر الأولى بالرعاية بعد تعديل بعض البنود بما يتناسب مع خصوصية أسرة الحدث.

أعلن الدكتور على المصليحي وزير التضامن الاجتماعي انتهاء مديريات التضامن الاجتماعي على مستوى الجمهورية من تلقي الأعمال المشاركة في المسابقة التي أعدتها الوزارة في إطار الاحتفال السنوي باليوم العالي للمسنين على أن تبدأ اللجنة المشكلة لاختيار الفائزين عملها والتي تضم في عضويتها متخصصين في موضوع المسابقات.

وقال الوزير إن الوزارة تعتبر يوم المسنين هو يوم العراهن والوفاء لما قدمه من خدمات وما لديهم من قدرات يجب استثمارها وأن الاحتفال هذا العام يأخذ شكلاً متميزاً حيث يشارك المسنون من كل المحافظات ويتم تكريم الفائزين منهم في يوم احتفالهم.

وأوضح الوزير أنه سيتم تكريم الفائزين في احتفالية مركزية كبرى يكرم خلالها عشرة فائزين في إدارة مشروعات صغيرة وخمسة عشر فائزاً في الأعمال الفنية والاجتماعية وخمسة مكرمين من مصابي العمليات الحربية. وذلك بمنحهم جوائز مالية وعينية وشهادات تقدير تميز أعمالهم كما سيتم تكريم رموز من أدروا حياتنا من الشخصيات العامة.

وكالت الوزارة قد أعلنت عن إقامة مسابقات خاصة بالمسنين تشمل مسابقة عامة من خارج دور وأندية المسنين حول (إدارة مشروعات صغيرة) تختار نجاحاً في تنمية مجتمعاتهم المحلية وتشمل عشرة مشروعات فائزة، كذلك مسابقة أخرى داخل دور وأندية المسنين في الأعمال الفنية والاجتماعية والثقافية كالمسرح والأدب والقصة والرواية والرسم وسيتم تكريم ١٥ فائزاً.

# محافظة أسوان جوهرة النيل الساحر



تتميز محافظة أسوان بأنها جوهرة النيل الساحرة الشاهدة عبر العصور على مختلف الحضارات والثقافات والفنون وأصبحت بذلك رمزاً للماضى العريق ومركزاً لتتلاقى الحضارات وعنواناً للعمارة المصرية الحديثة فى صورة مشروعات عملاقة كخزان أسوان والسد العالى وتوشكى .. هذا بجانب المصانع والمتاحف ومراكز الإشعاع التنويرى والثقافى فبقرية الموقع الذى يجمع بين صفحة النهر الخالد وإشراقة الشمس على النباتات الاستوائية والصحراء الممتدة لتصنع لوحدة جمالية جذابة تعبر عن عبقرية المكان، مما جعل أسوان قبلة عالمية للوافدين إليها من كل بقاع العالم .. كما أنها أصبحت منارة لاستقطاب العديد من المهرجانات والمؤتمرات والأحداث العالمية والإقليمية وتتعدد مقومات الأنشطة الاقتصادية الزراعية والسياحية والصناعية حيث توجد خطة طموحة لجذب المزيد من الفرص الجديدة للاستثمار من خلال دعم الدولة المستمر للترويج لفرص الاستثمار بأسوان والتى تم عرضها فى العديد من المؤتمرات الاستثمارية .. بجانب توفير المحافظة للمرافق والخدمات الأساسية من إسكان ونقل داخل وسياحة وزراعة وصناعة.

الدورية لهذه السيارات حتى تعمل بأعلى مستوى من الكفاءة وخاصة أنها ستكون بديلة للسيارات الربع نقل (الكبوت) والتي لا تتماشى مع المكانة الحضارية وهذا يتوازى مع تفعيل دور الرقابة المرورية وخاصة فى المناطق والشوارع التى تشهد كثافة مرورية عالية وأثناء أوقات الذروة .

أما عن خطة المحافظة للاستعداد للموسم السياحى الجديد فسيتم لأول مرة تركيب علامات ومهمات مرورية ومطبات صناعية بالطاقة الشمسية تعمل إلكترونياً فى الشوارع والميادين الرئيسية بمدينة أسوان فى إطار خطة متكاملة لإظهار الوجه الحضارى /أم الحركة السياحية داخل المدينة، على أن يتم تطبيقها تدريجياً فى باقى مدن المحافظة .. كما سيتم تركيب ٢٠ مظلة بمدينة

الصدقة أما بالنسبة لإنشاء ٣ آلاف وحدة سكنية للإسكان فأطمينا مهلة أخيرة لهيئة الأوقاف للبدء فى المشروع وتحديد سعر المتر بشكل نهائى .. ونحن جاهزون لطرحها على أحد البنوك فى مجال الاستثمار العقاري لتولى إنشائها مما يحسم موضوع الإسكان المتميز بشكل نهائى.

أما فيما يتعلق بتطوير مرافق النقل الداخلى فى مدينة أسوان سيتم بإذن الله تنفيذ أكبر مشروع الشركة القابضة للنقل البحرى حيث سيتم تشكيل هيئة نقل داخلى جماعى تابعة للمحافظة بإدارة مستقلة لسد العجز فى خطوط السير الأكثر احتياجاً وذلك للقضاء نهائياً على مشكلة الازدحام وأزمة وسائل المواصلات وسيتم التزام السيارات الجديدة بنفس تعريفه الركوب المعمول بها حالياً بالخطوط الداخلية، مع ضرورة مراعاة الصيانة

فى مجال مشروعات الإسكان سواء كان إسكان مبارك للشباب نظام التملك بالصدقة .. أو إسكان الأوقاف أو الأولى بالرعاية فسيتم إعلان القرعة العلنية على مشروع إسكان مبارك القومى فى مرحلته الثانية بإجمالى ٣ آلاف وحدة سكنية كاملة التشطيب خلال الفترة القادمة وذلك لن قام بدفع فرق التكلفة أو حتى من وقع على اقرار سداد باقى المبلغ قبل استلامه لمفتاح الشقة وخاصة أن كل من سيدخل هذه القرعة ستكون له شقة .

أما فيما يتعلق بمشروع إسكان الأوقاف جارى حالياً استخراج التراخيص الخاصة ببناء (٥) آلاف وحدة سكنية من إجمالى ٢٠ ألف وحدة سكنية بنظام الإيجار وذلك بعد الانتهاء من إجراءات تخصيص الأرض، وبالتالى سيبدأ العمل أيضاً فى موقع هذه الوحدات بمنطقة

أسوان لحماية المواطنين من حرارة الشمس، بجانب إنشاء ٤ دورات مياه عمومية.

وذلك بعد الانتهاء من ١٦ دورة عمومية أخرى تم توزيعها في الحدائق العامة والمناطق ذات الكثافة السياحية .. كما تم دعم مشروعات التطوير والتجميل خارج التنمية المحلية الموحدة بمبلغ ٢ مليون جنيه من صندوق الخدمات وهي تشمل تطوير طرق الكورنيش والسادات والمطار والفنادق وشارع البركة، بالإضافة إلى إنشاء مواقف جديدة لعربات الحنطور ولخطوط سيارات قسرى أبو البريش والخطارة والكوبانية .. هذا بالتوازي مع مشروعات التطوير الجارية في المحاور المرورية الجديدة بالطابية وأمام نادى أسوان الرياضى وأمام القوات المسلحة .. بجانب مشروعات التطوير الجارية فى المرحلة الأولى من طريق السد العالى شرق (طريق كيم) وميدان العلاقى وطريق فيله وخور عواضه والمحمودية .. ويتوازي ذلك أيضا مع مشروعات التطوير والتجميل فى باقى مدن المحافظة .

أما عن الاستثمار بالمحافظة .. والخطط المستقبلية الطموحة لجذب المزيد من المشروعات الاستثمارية الجديدة فتقدم المحافظة العديد من التسهيلات للمشروعات الاستثمارية فى الفترة الأخيرة والتي ساهمت فى خلق مناخ جاذب للاستثمار حيث تم تخصيص ١٥ مليون جنيه لتطوير المنطقة الصناعية بجانب الشروع فى إنشاء ٣ مناطق صناعية جديدة بالتعاون مع هيئة التنمية الصناعية على أن يتم توحيد جهة الإشراف على المنطقة الصناعية حيث سيتم ضم كل المشروعات الاستثمارية الصغيرة والتي تقل تكلفتها الاستثمارية عن ٢ مليون جنيه إلى منطقة المشروعات

المتوسطة والكبيرة بمساحة ١٧٢ فداناً والتي تضم حتى الآن ٤٤ مصنعا متوسطا وصغيرا والتي تمت الموافقة عليها .. مما يساهم بدوره فى خفض معدلات البطالة على مستوى المحافظة والتي وصلت إلى ١٢,٩٪ خلال يونيو الماضى بعد أن كانت ٢٠٪ فى بداية العام الحالى والذي جاء نتيجة توفير فرص عمل لعدد ١١,٣ ألف شاب سواء كانت مؤقتة أو بنظام التعاقد أو موسمية .. هذا بالإضافة على أنه تمت الموافقة على ١١ مشروعا استثماريا جديدا بنظام حق انتفاع فى الفترة من أول يناير الماضى وحتى الآن وذلك بتكلفة إجمالية تصل على ٧٦١ مليون جنيه مما يوفر حوالى ٣ آلاف فرصة عمل حقيقية للشباب، وخاصة أن هذه المشروعات تتميز باقتحام مجالات جديدة من أجل الاستغلال الأمثل للثروات الطبيعية التى تنفرد بها المحافظة .

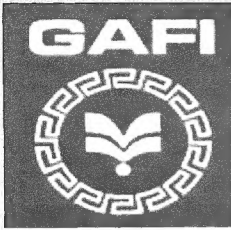
وفى إطار خطة الدولة لتنمية الصعيد وخاصة فى أسوان يتم حاليا تنفيذ مشروع توصيل الغاز الطبيعى والذي سينتهى فى منتصف نوفمبر القادم حيث سيصبح المصدر الساسى للطاقة الرخيصة والنظيفة فى الوقت نفسه للمصانع الكبرى .

حيث جارى إعادة تأهيل مصنع كيم لتشغيله بالغاز الطبيعى بتكلفة استثمارية ٣ مليارات جنيه لبتواكب ذلك مع إنشاء مجمعات صناعية كبرى بأسوان للأسمدة الفوسفاتية بالسابعة شمال مدينة اسوان منها مصنع لإنتاج سوبر فوسفات ثلاثى وذلك بتكلفة استثمارية تصل على ٤١٥ مليون جنيه توفر ١٠٠٠ فرصة عمل من خلال الشركة الوطنية للمناجم والماجر، بجانب إنشاء مصنع لأحادى الفوسفات بتكلفة استثمارية تصل على ٢٥٠ مليون جنيه وتوفر معها حوالى ٥٠٠ فرصة

عمل من خلال شركة أسوان للأسمدة والصناعات الكيماوية، بالإضافة على مصنع لإنتاج حمض الكبريتيك بتكلفة ٢,٢ مليار جنيه مما يوفر ٣ آلاف فرصة عمل .. هذا بجانب أنه بدأ التشغيل التجريبي خلال هذا العام لمصنع إنتاج الأسمنت بتكلفة ٦٠٠ مليون جنيه مما يوفر ألف فرصة عمل كمرحلة أولى .

ويضاف لذلك نجاح المحافظة فى وضع خريطة مستقبليـة للاستثمارات داخل المحافظة تركـز على المشروعات كثيفة العمالة والجادة حيث تم عرضها فى مؤتمر الاستثمار الأخير لتنمية الصعيد الذى عقد بأسوان فى يونيو الماضى والتي تضم مصانع للسكر، ومجمع للحديد والصلب لتخفيف الخضروات والفاكهة وآخر لمنتجات النخيل .. بجانب إنشاء ٥٢ مصنعا بإجمالى تكلفة حوالى ٢ مليار جنيه لتوفير ٩٥٠٠ فرصة عمل من ضمن البرنامج للرئيس مبارك.

ويشهد مجال الاستثمار تنوعاً غير مسبوق بأسوان حيث جارى أيضا إنشاء ٦٠ مرسى سياحيا جديدا بكورنيش أسوان الجديد بتكلفة ١٢٠ مليون جنيه لاستيعاب السياحة النيلية بين اسوان والأقصر بطاقة ٢٨٠ فندقا عالميا.. موضحا بأنه تم تشغيل فندق القوات المسلحة، بجانب فندق صن ست السياحى، مما يساهم فى إضافة المزيد من الغرف للطاقة الفندقية .. علاوة على تطوير الفنادق التاريخية لأسوان (فندقى كتركت وموفنيك) بتكلفة تصل على ٣٠٠ مليون جنيه .. وهي المشروعات الموجهة لاستثمار الثروة السمكية بببحيرة ناصر فجارى إعادة النظر بشكل كامل فى منظومة الصيد داخل البحيرة وخاصة مع استمرار عمليات النهب مما يهدد بدوره المخزون السمكى للبحيرة .



# منظومة تطوير وتيسير إجراءات الاستثمار في مصر

تعمل الهيئة العامة للاستثمار وفقاً لرؤية تقوم على تقديم مصر كمركز للأعمال والابتكار ودعم الفرص الاستثمارية، وذلك من خلال تبني استراتيجية واضحة للترويج للاستثمار وتقديم خدمات ميسرة ومطورة للمستثمرين في إطار سياسات داعمة للاستثمار.

وفي إطار سعيها لذلك، تعمل الهيئة من خلال أربعة محاور عمل رئيسية، هي: الترويج لجذب الاستثمار الأجنبي وحفز الاستثمار المحلي، تطوير خدمات الاستثمار وتهيئة بيئة الأعمال، إدارة المناطق الحرة وتنمية المناطق الاستثمارية، والتطوير المؤسسي الداعم.

ببأنا بها، واعتبار تاريخ بدء تنفيذ الخدمة من اليوم التالي لاستلام الطلب مستوى موضوعياً، هـ. تطبيق نظام الامركزية وفى ضوء خطة الهيئة لتيسير على المستثمرين وتقديم خدمات قريبة منهم، برزت فكرة إنشاء فروع لهيئة الاستثمار في جميع محافظات مصر تطبيقاً لنظام الامركزية، (One Stop Shop)، وذلك بهدف الترويج للفرص الاستثمارية بالمحافظات، وتقديم الشورة الفنية لجميع مجالات الاستثمار، بالإضافة إلى تقديم خدمات التأسيس وخدمات متابعة التأسيس وخدمات ما بعد التأسيس (الخدمات القانونية، الفنية، الإقامة، التراخيص، الموافقات) واستضافة مكاتب الجهات الخارجية وتوفير البيانات والمعلومات عن الأراضى المخصصة للاستثمار، ودعم المشروعات المتوسطة والصغيرة.

وقد اتخذت الهيئة خطوات فعالة لإنشاء هذه الفروع من خلال الاتصال بالمحافظات لتحديد المواقع التي سيتم إنشاء الفروع عليها، والانتهاه من تصميم البنى النموذجية (النمطية) وإعداد الرسوم الهندسية التفصيلية، والبدء في تحديد العمالة اللازمة، ويجري حالياً إعداد دليل للمستثمر يوضح جميع الخدمات التي سيتم تقديمها بهذه الفروع. وقد أسفرت هذه الجهود عن حصول المجموع الرئيسى وفروعه بالمحافظات على جوائز التميز التي تمنحها وزارة التنمية الإدارية لأحسن منفذ خدمى يتعامل مع الجمهور (المركز الثانى) لمدة ثلاث سنوات متتالية، كما حصل المجموع الرئيسى عام ٢٠٠٩ على جائزة (التميزون) كأفضل منفذ حكومى يظهر في خدماته خلال السنوات الثلاث الماضية.

تزيد من المعلومات حول خدمات الاستثمار، قطاع جميع خدمات الاستثمار، ٣ صلاص سالم، أرض الغارص، مدينة نصر، القاهرة تليفون: ٥٥٥٥٢٠-٢٤ ٢٢١٣٣٠٠-٠ الموقع الإلكتروني [www.investment.gov.eg](http://www.investment.gov.eg)

من إعاء الأدلة النوعية للأنشطة الاستثمارية (٤٧٦ دليلاً نوعياً) وتم تحديد ستة أنشطة ليتم البدء بها (صناعة البلاستيك، الغزل والنسيج، اللابس الجاهزة، والأخشاب بالمناطق الصناعية، استصلاح واستزراع الأراضي، والمنشآت الفندقية (الناطقة). كما تم التعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي من أجل تقديم الدعم الفني لتطبيق نظام الترخيص المؤقت.

٣. تبسيط وتيسير إجراءات الاستثمار في سبيلها لتيسير إجراءات الاستثمار، قامت الهيئة بتحديث دليل الاستثمار وإعفاء جميع الشركات ذات السهولة المحدودة - عند الدخول بحصة عينية في تأسيس شركة أو زيادة رأس مالها - من إجراء تقييم لهذه الحصص عن طريق الهيئة، والاكتفاء بتقديم تقرير من مراقبي حسابات الشركة، وتوقيع إجراءات التمديدات القانونية على عقود وأنظمة الشركات الخاضعة للقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ والقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١. كما تم إضافة جهات جديدة بمجموعات خدمات الاستثمار (مكتب وزارة الخارجية، مكتب الهيئة العامة للتنمية الصناعية)، ومد مواعيد العمل بالجميع حتى الساعة السابعة مساءً لمواجهة طلبات اعتماد محاضرات الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة وتقويض رؤساء فروع جميع خدمات الاستثمار والمحافظة على إصدار قرارات تشكيل لجان الماينات ولجان تحديد تمام التنفيذ للشركات والمنشآت التي تقع في نطاق عملهم الجغرافى.

٤. تشكيل لجنة دائمة لتطوير الخدمات تم تشكيل لجنة دائمة لتطوير جميع الخدمات التي تقدمها الهيئة، وقد أثمرت نتائج أعمال تلك اللجنة، عن تطوير ٣٢ خدمة رئيسية، بالإضافة إلى تجميع ونشر المبادئ العامة الصادرة عن اللجان الداخلية للهيئة، وإعفاء الشركات الصغيرة والمتوسطة من بعض الأعباء المالية، وكذا قبول المستندات المقدمة من خلال (موظفى الشباك - المتعاملين مع الجمهور)، وفي حالات الخدمات التي تستوجب الفحص الفني، يتم إخطار مقدم الطلب بالاستيفاء المطلوب وتسليمه

فلسفة تطوير خدمات الاستثمار تقوم فلسفة تطوير خدمات الاستثمار على:

١. تقديم خدمات ميسرة ومنمطة تتوافق مع توقعات المستثمر من حيث السرعة والسهولة.
  ٢. تقديم خدمات فعالة بجميع الجهات الحكومية الأكثر تعاملًا مع المستثمر، والمساهمة في تطوير عملها.
  ٣. تقديم خدمات قريبة من المستثمر من خلال فروع جميع خدمات الاستثمار ومكاتب الاستثمار بالمحافظات.
- وفي هذا الصدد، يعد جميع خدمات الاستثمار في القاهرة وفروعه بالمحافظات الإسكندرية والإسماعيلية وأسيوط، الوجهة الأولى التي يتعامل معها المستثمر، إذ أصبح هذا الجمع يمثل تجربة يحدث بها في كيفية تقديم خدمات متطورة للمستثمرين، من خلال برنامج تبسيط الإجراءات الذي تبنته هيئة الاستثمار منذ عام ٢٠٠٥ وحتى الآن.

ولتميز هذه التجربة، فقد تم وضعها على الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، ليصبح بعدها المجموع مزاراً للوفود العربية والإفريقية للاطلاع على هذه التجربة وإمكانية تنفيذها في بلادهم.

وتتمثل جهود الهيئة لتطوير خدمات الاستثمار فيما يلي:

١. العمل بنظام التأسيس الإلكتروني تماسياً مع الشوجهات الدولية والمحلية بضرورة توفير الخدمات من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، بدأت الهيئة في الإعداد لتطبيق نظام التأسيس الإلكتروني، وقد تم التخطيط لتنفيذ هذا النظام على ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في تقديم ومتابعة طلبات التأسيس، أما المرحلة الثانية فتخصص بالصداء الإلكتروني، وأخيراً المرحلة الثالثة التي تتعلق بالتوقيع الإلكتروني.
٢. التراخيص المؤقتة من أجل تخفيف العبء المستمر على التنفيذ الفورى لمشروع فور تأسيسه لحين إصدار الترخيص النهائي، تم منع هيئة الاستثمار سلطة إصدار الترخيص المؤقت. وفي هذا السياق تم الانتهاء



المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء مؤسسة علمية بحثية حكومية تتبع وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية تأسس المركز عام ١٩٥٤ ومنذ إنشائه يؤدي المركز دوراً رائداً في الارتقاء بفحواج التشييد والبناء في مصر في ١٦ فبراير سنة ٢٠٠٥ صدر القرارين الجمهوريين رقمي ٦٣ و ٦٤ لسنة ٢٠٠٥ بإعادة تنظيم مركز بحوث الإسكان والبناء ليصبح باسم "المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء" ويكون له الشخصية الاعتبارية ويتبع وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية ويكون مقره الرئيسي مدينة القاهرة ويجوز بقرار من مجلس إدارة المركز إنشاء فروع له بالمحافظات والمدن الجديدة ومن خلال أنشطة المركز المتعددة سواء البحثية أو الخدمية أو الاستشارية أمكن له المساهمة في إيجاد حلول للعديد من المشكلات التي واجهت قطاع الإسكان والبناء في مصر. كما يقوم المركز بدراسة طرق الإنشاء الجديدة والعمارة الخضراء وذلك خدمة لمحدودي الدخل لتوفير المسكن اللائق لهم وخلال السنوات العشر الماضية قام المركز بإصدار عدد حوالي ٣٠ كود بناء وحوالي ٢٠ مواصفة بنود أعمال. كما قام المركز بإعداد خمسة من الكودات العربية الموحدة، ويخطط المركز دورات تدريبية متخصصة للمهندسين والعلميين العاملين في قطاعات البناء والتشييد.

## الكودات

- كودات البنية الأساسية
- كودات خدمات أعمال البناء
- كودات الأعمال الإنشائية
- كودات الأعمال التكميلية لأعمال البناء
- كودات الهندسة البنيوية
- كود معايير التصميمات المعمارية للمباني
- المواصفات الفنية لنظم البناء ومكوناتها
- المواصفات الفنية لبيود الأعمال
- مستندات التعاقد

## يضم المركز تسعة معاهد بحثية علمية

- مواد البناء وضبط الجودة
- المباني الخرسانية
- الإنشاءات والمنشآت المعدنية
- ميكانيكا التربة والهندسة الجيوتكنيكية
- الهندسة الصحية والبيئية
- الخامات وتكنولوجيا صناعة مواد البناء
- التشييد وإدارة المشروعات
- العمارة والإسكان
- فيزيكا المباني والعوامل البيئية المحيطة

## التدريب

يخطط المركز دورات تدريبية متخصصة للمهندسين والعلميين العاملين في قطاعات البناء والتشييد وذلك من خلال برنامج تدريبي منظم يتم نشره سنوياً محلياً ودولياً. ويقوم المركز حالياً بالتعاون مع المجلس الدولي للكودات (ICC) بإعداد برامج لتأهيل معماريها واعتمادها دولياً طبقاً للمواصفات القياسية العالمية ١٧٠٢٥:٢٠١٠ ويقوم المركز بالتعاون مع المجلس الدولي للكودات بتدريب واعتماد المقيمين الفنيين في مجال قطاع التشييد والبناء.

## أهداف المركز

- تحقيق منشآت أكثر أمناً وأكثر اقتصاداً
- المساهمة في حل مشكلة الإسكان في مصر
- تطوير طرق الإنشاء
- معاونة القطاع الهندسي
- تنسيق الجهود البحثية في صناعة التشييد
- وضع وتطبيق معايير البناء
- نشر المعرفة في مجال الإسكان والبناء

## معامل حديثة تم إنشاؤها

- معمل الميكروسكوب الإلكتروني
- معمل الميكروبيولوجي
- معمل الحريق
- معمل قياس مستوى الانعكاس في مواد البناء
- معمل النانوتكنولوجيا



الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات



يحذر الشركات من استخدام  
خطوط المحمول من خلال أجهزة  
SIM Boxes / Prima Cell  
و ربطها بالسنترالات  
الداخلية للشركة  
لذلك...

قرش  
للدقيقة



كلم أي محمول في مصر بـ



للخطوط التجارية فقط



المصرية للاتصالات  
Telecom Egypt

www.telecomegypt.com.eg

- ◆ سعر موحد لجميع شبكات المحمول.
- ◆ بدون اشتراك إضافي أو التزامات مسبقة.
- ◆ بسعر يصل لـ ٢٠ قرش للدقيقة على حسب الاستهلاك.

مع المصرية للاتصالات.. كل الشركات هتتكلم أروضي  
لمزيد من المعلومات اتصل بـ ١١١ بسعر المكالمة المحلية

مطابع روزاليوسف